



BACHELORARBEIT

Frau
Christina Hanna Cremerius

**Was führt zu Burnout? Welche
Präventionsmöglichkeiten gibt
es?**

2016

BACHELORARBEIT

Was führt zu Burnout? Welche Präventionsmöglichkeiten gibt es?

Autorin:
Frau Christina Hanna Cremerius

Studiengang:
Angewandte Medien

Seminargruppe:
Am 12wS3-B

Erstprüfer:
Prof. Dr. sc. med. Thomas Müller

Zweitprüfer:
Dr. med. Roland Cyffka

Einreichung:
Thun, 03.06.2016

BACHELOR THESIS

What leads to burnout? What prevention methods are there?

author:

Ms. Christina Hanna Cremerius

course of studies:

Applied Media

seminar group:

Am 12wS3-B

first examiner:

Prof. Dr. sc. med. Thomas Müller

second examiner:

Dr. med. Roland Cyffka

submission:

Thun, 03.06.2016

Bibliografische Angaben

Cremerius, Christina Hanna:

Was führt zu Burnout? Welche Präventionsmöglichkeiten gibt es?

What leads to burnout? What prevention methods are there?

57 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2016

Abstract

Die vorliegende Bachelorarbeit beschäftigt sich mit der Frage was zu Burnout führt und welche Präventionsmöglichkeiten es gibt. Hierzu werden Grundlagen des Burnouts sowie mögliche Ursachen nach Maslach erläutert. Auf Basis dieser erfolgt die Herleitung, inwiefern die Ursachen auf Arbeitsbedingungen zurückzuschließen sind und welche Anforderungen die Arbeitnehmer an gute Arbeit haben. Abschließend steht eine Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse dar.

Die Bachelorarbeit wurde mit dem Ziel verfasst, das Thema Burnout grundlegend aufzuklären und präventive Möglichkeiten zu erläutern.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	V
Abkürzungsverzeichnis	VII
Abbildungsverzeichnis	VIII
Tabellenverzeichnis	IX
Vorwort	X
1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Zielsetzung und Methode	3
2 Burnout	5
2.1 Bedeutung	5
2.2 Symptomatik	7
2.3 Phasentheorien	9
2.3.1 Phasentheorie nach Freudenberger und North	10
2.3.2 Phasentheorie nach Burisch	12
2.3.3 Phasentheorie nach Edelwich & Brodsky	15
2.4 Mögliche Ursachen	17
2.4.1 Ursachen nach Maslach	18
3 Gründe für eine Burnout Prophylaxe im Unternehmen	21
3.1 Veränderung der Arbeitsbedingungen	21
3.2 Zunahme von Burnout	23
3.3 Risikopatienten	23
3.4 Folgen von Burnout	26
3.4.1 Wirtschaftliche Folgen	26
3.4.2 Gesundheitliche Folgen	27
4 Möglichkeiten für Präventionsansätze	29
4.1 Individuell-person-orientierte Ansätze.....	29
4.2 Organisatorische Ansätze	30
4.3 Zwischenfazit	31
5 Adäquate Arbeitsbedingungen	32
5.1 Sichtweise des Arbeitnehmers anhand einer INQA-Studie	32
6 Vergleich zwischen Ursachen nach Maslach und der INQA-Studie	35

7 Lösungsansätze	39
7.1 Lösungsansatz - Arbeitsüberlastung.....	39
7.2 Lösungsansatz - Kontrolle am Arbeitsplatz	42
7.3 Lösungsansatz - ungenügende Belohnung	44
7.4 Lösungsansatz - mangelnde Gerechtigkeit	47
7.5 Lösungsansatz - Wertekonflikte	49
7.6 Lösungsansatz - Zusammenbruch des Gemeinschaftsgefühl.....	51
8 Fazit	54
Literaturverzeichnis	XI
Anlagen	XIX
Eigenständigkeitserklärung.....	XXI

Abkürzungsverzeichnis

AOK	Allgemeine Ortskrankenkasse (in Deutschland)
ArG	Arbeitsgesetz
ArGV	Arbeitsgesetzverordnung
Art.	Artikel
Abschn.	Abschnitt
z.B.	zum Beispiel
bspw.	Beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
Dr.	Doktor/in
f.	folgende (eine Seite)
ff.	fortfolgende (mehrere Seiten)
html.	Hyper text markup language
inkl.	Inklusive
INQA	Initiative neue Qualität der Arbeit
max.	maximal
mind.	mindestens
pdf	portable document format
Prof.	Professor
Reha	Rehabilitation
sog.	sogenannt
u. a.	unter anderem
u. U.	unter Umständen
v. a.	vor allem
vgl.	vergleiche
vs.	Versus
www.	world wide web
WIDO	Wissenschaftliches Institut der AOK
z.B.	zum Beispiel

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: 12-Phasenmodell nach Freudenberger	10
Abbildung 2: 7-Phasenmodell nach Burisch	13
Abbildung 3: 4-Phasen Modell nach Edelwich & Brodsky	15
Abbildung 4: Möglichkeit für einen Arbeitsstrukturplan	42
Abbildung 5: Funktionen von Anreizsystemen	46

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Anforderungen an Gute Arbeit aus Sicht von Arbeitnehmer/-innen.....	33
--	----

Vorwort

Die vorliegende Bachelorarbeit entstand im Rahmen des Studiengangs „Angewandte Medien“ an der Hochschule Mittweida.

Ich befinde mich im 24. Lebensjahr und werde bereits jetzt oft mit dem Thema Burnout konfrontiert. Ich habe es nicht persönlich erlebt, doch ich kenne bereits einige Menschen in meinem Umkreis, die ausgebrannt sind. Ich erlebe hautnah mit, wie sich der Arbeitsmarkt entwickelt, welche Leistungen von Arbeitnehmern erwartet werden und wie hoch der Konkurrenzkampf (extern sowie auch intern) ist. Alleine schon mein Studiengang (Angewandte Medien) zeigt ein vielfältiges Berufsfenster.

In der heutigen Leistungsgesellschaft fällt es deshalb umso schwerer, dem andauernden Stress gewachsen zu sein. Die Relevanz dieses Themas zeigt die folgende Bachelorarbeit.

Aufgrund der besseren Lesbarkeit wird in der Arbeit auf eine durchgängige Verwendung femininer und maskuliner Formen verzichtet, beide Geschlechter sind aber gleichermaßen gemeint und angesprochen.

Christina Hanna Cremerius

1 Einleitung

Die vorliegende Arbeit behandelt Burnout Gefährdungen im Unternehmen, d.h. wie entsteht Burnout, welche Phasen und Symptome gibt es, wie wirkt sich Burnout auf ein Unternehmen aus und welche präventive Massnahmen können Unternehmen anwenden, um aktiv gegen Burnout Gefährdungen vorzugehen.

Ziel der Arbeit ist es, das Phänomen Burnout verständlich zu vermitteln sowie einen Einblick in ein wachsendes und bedeutendes Thema zu geben. Es werden besonders Faktoren, die in Verbindung mit der Arbeitswelt stehen, analysiert.

Auf Basis dieser erfolgt die Herleitung, inwiefern die Ursachen auf Arbeitsbedingungen zurückzuschließen sind. Anhand dessen werden passende Präventionsmassnahmen formuliert.

1.1 Problemstellung

Burnout existiert bereits seit mehreren Jahrzehnten, jedoch wurde es bisher oft verschwiegen oder unter einem anderen Krankheitsbild gedeutet, z.B. unter Depressionen. Burnout ist keine anerkannte Krankheit, sondern eine Beschreibung von verschiedenen Faktoren, die den Gesundheitszustand beeinflussen. Burnout wird oft als "Zustand der körperlichen Erschöpfung" beschrieben o.a. umschrieben.¹ Erst durch prominente Fälle (wie z.B. durch SVP-Politikerin Natalie Rickli, Sänger Robbie Williams, Skispringer Sven Hannawald oder Politiker Herr Platzek)² und steigenden Zahlen von Krankheitstagen, die auf eine Burnout Gefährdung deuten, wurde Burnout in den Fokus des öffentlichen Interesses geholt.³

Diese Bachelorarbeit beschäftigt sich primär mit dem Burnout-Syndrom in Unternehmen. Dabei soll folgende Frage beantwortet werden:

Wie können Unternehmen Burnout bei ihren Mitarbeitern erkennen und vorbeugen?

¹ vgl. http://www.arbeitsmedizin.ch/fileadmin/public/Dokumente/Burnout/Burnout_Krankheit.pdf, Stand: 25.03.2016

² vgl. <http://www.schweizer-illustrierte.ch/stars/international/wenn-prominente-burnout-erkranken>, Stand: 25.03.2016

³ vgl. Spreiter, 1. Auflage 2014: S.15

Die Relevanz des Themas zeigen vorab einige Studien:

Im Rahmen einer Studie des Robert-Koch-Instituts in Deutschland wurde bei 4.2 % der Befragten ein Burnout-Syndrom diagnostiziert, worunter Frauen mit 5,2% und Männer mit 3,3% betroffen waren. Die häufigste betroffene Altersgruppe stellen Männer und Frauen im Alter zwischen 40 und 49 Jahren dar.⁴ Zudem gab die Bundespsychotherapeutenkammer in Deutschland bekannt, dass die Arbeitsunfähigkeit von Arbeitnehmern, aufgrund eines Burnouts, in den letzten Jahren enorm gestiegen ist. Seit 2004 nahm die Anzahl von Krankschreibungen in Bezug eines Burouts um 700% zu, bei den betrieblichen Fehltagen stieg die Anzahl sogar um knapp 1400%.⁵

Des Weiteren zeigt eine Studie des Wissenschaftlichen Instituts der Allgemeinen Ortskrankenkassen (AOK) in Deutschland, dass Burnout zunehmend durch Ärzte diagnostiziert wird und durch die gestiegenen psychosozialen Belastungen am Arbeitsplatz verursacht wird.⁶

Es ist ein kontinuierlicher Anstieg der Krankheitstage mit Deutung auf Burnout, festzustellen. Deshalb wird es stets wichtiger, dass Unternehmen das Thema Burnout ernst nehmen und präventive Massnahmen für ihre Mitarbeiter einleiten. Die Problematik von Burnout zeigen Fortschritte in den letzten Jahrzehnten und ergeben ein umfassendes und neues, unerforschtes Bild von Behandlungsmöglichkeiten. Es besteht dennoch ein grosser Mangel an wissenschaftlich fundierten Behandlungs- und Vorbeugungskonzepten. Durch den ebenfalls zunehmenden Bekanntheitsgrad des Phänomen Burnout, erkennen sich zunehmend selbst ernannte Experten, die Burnout als lukratives Geschäftsfeld entdeckt haben. Dadurch können viele Lösungsansätze diskutiert, falsch ausgeführt oder neu erfunden werden, die keinesfalls ärztliche und wissenschaftliche Beratungen und Diagnostiken ersetzen können.⁷ Das Burnout-Syndrom ist ebenfalls ein wichtiger gesundheitsökonomischer Faktor (bspw. erzeugt durch zahlreiche Arbeitsunfähigkeitsbescheinigungen). Es besteht daher erheblicher Forschungsbedarf. Durch die rasche Entwicklung, die Unklarheit über ein differenziertes Symptomenbild sowie die Schwierigkeit sich von einem Individuum auf

⁴ vgl. Kurth, 2012: S. 1-11

⁵ vgl. BPtK, 2012: S. 5-7

⁶ vgl. Wissenschaftliches Institut der AOK: 2011

⁷ vgl. <https://www.psych.mpg.de/2054221/Burnout.pdf>, S.3, Stand: 28.03.2016

die Gesamtheit beziehen zu können, fehlen bisher qualitative kontrollierte Thearpiestudien.⁸

Deshalb ist die vorliegende Arbeit nicht als abschliessend und für ein erfolgreiches Behandlungskonzept zu betrachten, sondern soll Anregungen für tiefere Überlegungen und für präventive Massnahmen in Unternehmen bieten.

1.2 Zielsetzung und Methode

Ziel dieser Bachelorarbeit ist es, über das Burnout-Syndrom und dessen Entstehung aufzuklären und vorbeugende Massnahmen in organisatorischer Sicht aufzuzeigen, die anschließend von der Unternehmensführung angewendet werden können. Hierbei werden insbesondere notwendige vorbeugende Massnahmen beschrieben. Die Bachelorarbeit soll nicht nur aufmerksam auf die burnoutbegünstigte Arbeitswelt machen, sondern auch eine Aufforderung jener Veränderung sein. Sie soll Unternehmen sensibilisieren, sich mehr mit dem Thema Burnout am Arbeitsplatz auseinanderzusetzen und Massnahmen zur Vorbeugung einzuleiten. Zur Vorbeugung (Prävention) wurden im Zuge dieser Arbeit Handlungsempfehlungen entwickelt, die direkt oder indirekt aus den theoretischen Grundlagen abgeleitet wurden. Angesichts des breiten Literaturangebotes zum Thema Burnout, sollen primär die Ziele der vorliegenden Bachelorarbeit anhand einer Literaturanalyse erreicht werden.

Kapitel 1 erläutert die Relevanz sowie die Zielsetzung der Arbeit und skizziert das methodische Konzept.

Kapitel 2 handelt vom Thema Burnout, d.h. woher kommt eigentlich dieser Begriff und wie sieht die Entwicklung des Burnouts aus? Zudem beschäftigt die Verfasserin sich mit den Ursachen von Burnout, welche im späteren Verlauf der Arbeit die Grundlage für Präventionsmassnahmen bilden. Hierbei greift die Verfasserin primär auf Literaturrecherche zurück.

In Kapitel 3 wird der wirtschaftliche Standpunkt beschreiben. Anhand einer Statistik und weiterer Recherchen werden die Veränderungen der Arbeitsbedingungen und Burnoutvorfälle im Hinblick auf bestehende Zusammenhänge analysiert. Ein weiterer Punkt des Kapitels 3, zeigt die Risikopatienten eines Unternehmens. Abschließend

⁸ vgl. <http://www.aerzteblatt.de/archiv/113220>, Stand: 28.03.2016

werden resultierende wirtschaftliche und gesundheitliche Folgen erläutert. Für die Faktenanalyse greift die Verfasserin vermehrt auf Quellen aus dem Internet zurück.

Kapitel 4 beschreibt die Ansätze einer möglichen Prophylaxe im Unternehmen. Anhand passender Literatur und Daten aus dem Internet, zeigt die Verfasserin eine grundlegende Basis von Prophylaxe, welche in Form von Lösungsansätzen in Unternehmen stattfinden können.

Kapitel 5 zeigt anhand einer INQA-Studie⁹, die Anforderungen an stressfreie und gute Arbeit, aus der Sichtweise von Arbeitnehmern. Hierzu verwendete die Verfasserin eine bereits bestehende resümierte Studie (s. Abschn. 5.1).

In Kapitel 6 wird ein Vergleich zwischen den möglichen Ursachen nach Maslach (Abschn. 2.4.1) und den Anforderungen an gute Arbeit (Abschn. 5.1) hergestellt. Dieser Vergleich zeigt, inwiefern Anforderungen an gute Arbeit mit dem Thema Burnout verbunden ist.

Kapitel 7 erläutert Lösungsansätze, die sich aus dem Vergleich in Kapitel 6 und anhand passender Literatur schließen.

In Kapitel 8 werden wichtige Ergebnisse aus der vorliegenden Arbeit gezeigt sowie ein Ausblick erläutert.

⁹ INQA-Studie: Initiative Neue Qualität der Arbeit, gefördert durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales, stellt eine gemeinsame Initiative von Gewerkschaften, Stiftungen, Sozialversicherungsträgern, Bund, Arbeitsgebern und Ländern dar

2 Burnout

“Holzhacken ist deshalb so beliebt,
weil man bei dieser Tätigkeit den Erfolg sofort sieht.”

(Albert Einstein)

2.1 Bedeutung

Der Begriff Burnout kommt aus dem Englischen „to burn out“ und bedeutet ins deutsche übersetzt „ausbrennen“, sinngemäß „total erschöpft“¹⁰. Erstmals populär wurde der Begriff in einem medizinischen Kontext vom Psychoanalytiker H. Freudenberger in den 1970er Jahren.¹¹ Es tauchten bereits ähnliche Umschreibungen sowie Symptomenbilder zu allen Zeiten und wahrscheinlich in allen Kulturen auf. Shakespeare verwendete bspw. das Verb „to burn out“ (ausbrennen) Ende des 16. Jahrhunderts.¹² Dennoch gibt es bis heute keine einheitliche psychologische oder medizinische Definition.¹³ Es existieren jedoch zahlreiche Definitionsvorschläge, worunter sich viele Definitionsversuche ähneln, sich aber trotzdem unterscheiden oder sogar widersprechen.¹⁴

Burnout ist heutzutage ein international, gesellschaftlich weit verbreitetes Thema, dass besonders in der Arbeitswelt zunehmend an Bedeutung gewinnt.¹⁵ Dennoch wurde weltweit relativ wenig zu dem Thema Burnout erforscht. Bereits wenige vorhandene Forschungen zeigen u. a. vermehrte Anzeichen von Burnout, wie z.B. Leistungsunzufriedenheit mit sich selbst, emotionale Erschöpfungsmerkmale, zu hohe und weiter steigende Arbeitsintensität, Selbstverwirklichungsdruck, Gratifikationskrise in der Arbeitswelt, Arbeitsplatzunsicherheit, Verlust im sozialen Leben.

Aufgrund diverser Literatur zu diesem Thema, ist es recht schwierig eine allgemeingültige Definition zu finden. Die Autorin zeigt somit fünf resümierte und unter Wissenschaftlern bekannte Definitionsversuche:

¹⁰ vgl. <http://www.apotheken-umschau.de/burnout>, Stand: 31.03.2016

¹¹ vgl. http://www.arbeitsmedizin.ch/fileadmin/public/Dokumente/Burnout/Burnout_Definition.pdf, Stand: 31.03.2016

¹² vgl. <http://www.aerzteblatt.de/archiv/113220>, Stand: 31.03.2016

¹³ vgl. http://www.burnout-info.ch/burn-out_modediagnose.htm, Stand: 31.03.2016

¹⁴ vgl. Schneglberger, 2010: S.28

¹⁵ vgl. http://www.psychologie.uni-heidelberg.de/ae/klips/attach/Burnout_1.PDF, Stand: 31.03.2016

- 1). Freudenberger & Richelson (1980): "ein Zustand der Ermüdung oder Frustration, herbeigeführt durch eine Sache, einen Lebensstil oder eine Beziehung, die nicht die erwartete Belohnung mit sich brachte."
- 2). Christina Maslach (1982): "ein Syndrom emotionaler Erschöpfung, Depressionen und persönlicher Leistungseinbußen, das bei Individuen auftreten kann, die in irgendeiner Art mit Menschen arbeiten. Es ist eine Reaktion auf die chronische emotionale Belastung, sich andauernd mit Menschen zu beschäftigen, besonders wenn diese in Not sind oder Probleme haben."
- 3). Cary Cherniss (1980): "ein Prozess, in dem sich ein ursprünglich engagierter Mitarbeiter von seiner Arbeit zurückzieht, als Reaktion auf Beanspruchung und Belastung im Beruf."
- 4). Edelwich & Brodsky (1980): "ein fortschreitender Abbau von Idealismus, Energie, Zielstrebigkeit und Anteilnahme als Resultat der Arbeitsbedingungen."

Anhand vieler Definitionsversuche schlagen auch Schaufeli und Enzmann, in Übersetzung von Burisch, folgende Definition vor:

- 5). Schaufeli & Enzmann (1998): "Burnout ist ein dauerhafter, negative, arbeitsbezogener Seelenzustand 'normaler' Individuen. Er ist in erster Linie von Erschöpfung gekennzeichnet, begleitet von Unruhe und Anspannung, einem Gefühl verringerter Effektivität, gesunkener Motivation und der Entwicklung dysfunktionaler Einstellungen und Verhaltensweisen bei der Arbeit."¹⁶

Alle fünf Definitionen weisen explizit auf eine psychische und/oder physische Erschöpfung hin, dass sich bspw. auch als Leistungsabbau oder Nachlassen von Kräften beschreiben lässt. Besonders bei den letzten drei Definitionen (Cherniss, Edelwich/Brodsky und Schaufeli/Enzmann), lässt sich schnell erkennen, dass die "Arbeit" bzw. die "Arbeitsbedingungen" im Vordergrund stehen. Hierraus kann man bereits erahnen, dass eine stärkere Verbindung zwischen Burnout und der Arbeitswelt besteht, als vielleicht bereits angedacht. Aber auch bei dem Definitionsversuch von Maslach ist auffällig, dass sich Burnout auf Menschen, die mit Klienten zu tun haben, beschränkt wird, was wiederum auch für die berufliche Ebene spricht. Ausschliesslich Freudenbergers & Richelsons Definition (1980) bezieht sich auf den allgemeinen Zustand, der nicht bedingt durch berufliches Verhalten hervorgezogen wird.

¹⁶ vgl. Burisch, 2003: S. 20-22

Burnout kann in allen Berufsschichten auftreten, aber auch bei nicht Berufstätigen.¹⁷ Um den Inhalt der Arbeit nicht zu sprengen, bezieht sich die Autorin primär auf Berufstätige.

2.2 Symptomatik

Ähnlich wie bei den Definitionsansätzen, gibt es auch bei der Symptomatik von Burnout kein einheitliches Symptomenbild. Es handelt sich um viele verschiedene Symptome sowie Ursachen, die nicht einheitlich bestimmt, sondern individuell betrachtet werden müssen. Deshalb gibt es verschiedene Symptomenmuster, die sich aus unterschiedlichen Faktoren zusammensetzen und sich individuell entwickeln können.¹⁸ Betrachtet man die Symptomatik von Burnout anhand verschiedener Studien, lässt sich einerseits eine Vielseitigkeit und andererseits eine Einheitlichkeit feststellen.

Einen ersten Eindruck zeigen Litzcke und Schuh (2007) in ihrem Buch "Stress, Mobbing und Burn-out am Arbeitsplatz". Sie gliedern die Symptome in drei Kategorien:

- 1). körperliche Erschöpfung,
- 2). geistige Erschöpfung und
- 3). emotionale Erschöpfung.

Sobald verschiedene Symptome aus den drei genannten Bereichen über einen langfristigen Zeitraum (Zeitraum ist nicht definiert) auftreten, spricht man von Burnout.¹⁹ Die folgende Liste zeigt eine Übersicht der verschiedenen Erkennungsmerkmale und soll somit zur Verständlichkeit für den Leser beitragen. Die Autorin zeigt dabei lediglich die fünf wichtigsten Faktoren der drei Hauptbereiche, somit ist die Liste nicht als abschliessend zu betrachten:

Körperliche Erschöpfung (eine Auswahl):

- Mangel an nötiger Energie,
- Ermüdungserscheinung ohne Besserung,

¹⁷ Ärztliche Beratung durch Dr. med. Peter Cremerius, Facharzt für innere Medizin, Hausarzt, D-41515 Grevenbroich

¹⁸ vgl. Burisch, 2003: S.17

¹⁹ vgl. Litzcke/Schuh, 2007: S.160

- Schwäche & Kraftlosigkeit,
- erhöhte Anfälligkeit für Krankheiten,
- häufige Beschwerden über Kopfschmerzen, Verspannungen und/oder Rückenschmerzen.

Emotionale Erschöpfung (eine Auswahl):

- Depressive Stimmung,
- Hilflosigkeit sowie keine Hoffnung auf Besserung,
- Gefühl von innerer Leere,
- Reizbarkeit und Nervosität (im Arbeits- sowie im privaten Umfeld),
- Betroffener möchte alleine sein, Familie und Freunde bringen weitere Anforderungen anstatt Kraft und Erholung. Familie, Bekannte und Freunde werden “abgelehnt” – Betroffener zieht sich zurück.

Geistige Erschöpfung (eine Auswahl):

- Kein Interesse an der Arbeit “mir ist alles egal”,
- Kontakt zu Arbeitskollegen oder Menschen aus dem Arbeitsumfeld werden vermieden,
- negative Einstellung zur Arbeit und zur eigenen Person (z.B. man fühlt sich minderwertig),
- negative Einstellung gegenüber Freunde, Familie und Kollegen,
- negative Einstellung gegenüber anderen, Betroffener wird als Problemträger gesehen.²⁰

Einen weiteren Einblick über mögliche Symptome geben K. M. Ratheiser, J. Menschik-Bendele, E. Krainz und M. Burger in ihrem Buch “Burnout und Prävention – ein Lesebuch für Ärzte, Pfleger und Therapeuten”. J. Menschik-Bendele beschreibt Burnout als einen andauernden Stress, der durch Überforderung und Druck ausgelöst wird. Dieser Prozess bezieht sich auf einen Trias:

- a) Energieverlust,
- b) Erschöpfung in emotionaler und körperlicher Weise,
- c) Rückzug aus dem sozialen und beruflichen Umfeld.

²⁰ vgl. Litzcke/Schuh, 2007: S.160

Die mentalen Symptome zeigen sich u. a. durch Entscheidungsschwäche, Schwierigkeiten sich zu konzentrieren, sinkende Belastbarkeit sowie Verfehlung der eigentlichen Ziele. Die emotionalen Symptome können sich als (erhöhte) Nervosität, depressive Stimmung, allgemeine (innerliche) Unruhe, sinkende o. a. fehlende Motivation, Kontaktverlust zu Freunden, Familienmitgliedern und Kollegen und Pessimismus zeigen. Die körperlichen Symptome umfassen häufigere Müdigkeit, Kopfschmerzen, kardiale Beschwerden, Muskelverspannungen sowie Lustlosigkeit.²¹

Auch M. Spreiter nennt in seinem Buch "Burnoutpräventionen für Führungskräfte" mögliche Symptome des Burnouts. Er schreibt u. a. von verminderten Antrieb, leichte Ermüdbarkeit, massive Erschöpfungszustände, Verzweiflung und Gefühllosigkeit des Betroffenen. Zudem kann aber auch übermässiger Kontrollzwang (beruflich sowie auch privat) auftreten, der durch Angstzustände ausgelöst werden kann. Zu weiteren Merkmalen zählt er die "selbstgewählte" Isolation, d.h. der Betroffene zieht sich langsam aus dem sozialen und beruflichen Umfeld zurück. Ihm ist es nicht mehr wichtig dazuzugehören. Eine gewisse Gleichgültigkeit taucht bei Betroffenen auf.²²

Alle drei Symptomenbeschreibungen sind zwar unterschiedlich formuliert – zeigen jedoch Gemeinsamkeiten auf. Ähnlich wie bei Litzcke und Schuh, Menschik-Bendele, beschreibt auch Spreiter eine innere Leere des Betroffenen. Der Burnout-Betroffene, zeigt eine Verwerfung von privaten (bspw. Verlust sozialer Kontakte) und beruflichen (keine Motivation, die vorgegebenen Ziele zu erreichen) Werten vor, sowie eine Verleugnung der eigenen Bedürftigkeit. Spätestens beim Auftreten der beschriebenen Symptome sollten Unternehmen handeln.

Im noch folgenden Abschnitt, wird auf die Phasen von Burnout eingegangen. Anhand dieser lässt sich Burnout bereits im Frühstadium erkennen und vorbeugen.

2.3 Phasentheorien

Das Burnout Syndrom tritt nicht plötzlich auf, sondern ist als ein langer Prozess zu verstehen, der sich u. a. über Wochen und Monate ziehen kann. Bis heute existieren keine typischen Entwicklungsschritte, deshalb ist es umso schwieriger den Prozess des Burnout Syndroms darzustellen. Fachärzte, Psychoanalytiker und Mediziner

²¹ vgl. Ratheiser, Menschik-Bendele, Krainz und Burger, 2011: S. 14-15

²² vgl. Spreiter, 2014: S.36 f.

versuchen seit Jahren, ein einheitliches Phasenmodell zu entwickeln.²³ Bisher ist dies nicht gelungen. Die Phasentheorien sind oftmals der Schlüssel für eine frühzeitige Erkennung des Burnouts und können das Fortschreiten des Syndroms verhindern – dennoch sind die Phasenmodelle mit Vorsicht zu genießen. Der individuelle Verlauf des Betroffenen, kann vom Phasenmodell abweichen.²⁴ Ein Problem liegt in der Verdrängung oder Verleugnung des Syndroms durch die Betroffenen. Dadurch sind Anfangsphasen schwer erkennbar.²⁵ Allerdings können anhand der Phasenmodelle, erste Warnsignale beim Mitarbeiter entdeckt werden.²⁶ Die Autorin bezieht sich auf drei bekannte Phasentheorien: Phasentheorie nach Freudenberg und North, Phasentheorie nach Burisch und Phasentheorie nach Edelwich und Brodsky.

2.3.1 Phasentheorie nach Freudenberg und North

Herbert Freudenberg und seine Kollegin Gail North beschreiben die Entwicklung des Burnout-Syndroms in einem besonders anschaulichen 12-stufigen Zyklus. Abbildung 1 zeigt das 12-Phasenmodell nach Freudenberg und North und soll einen Überblick für den Leser schaffen:

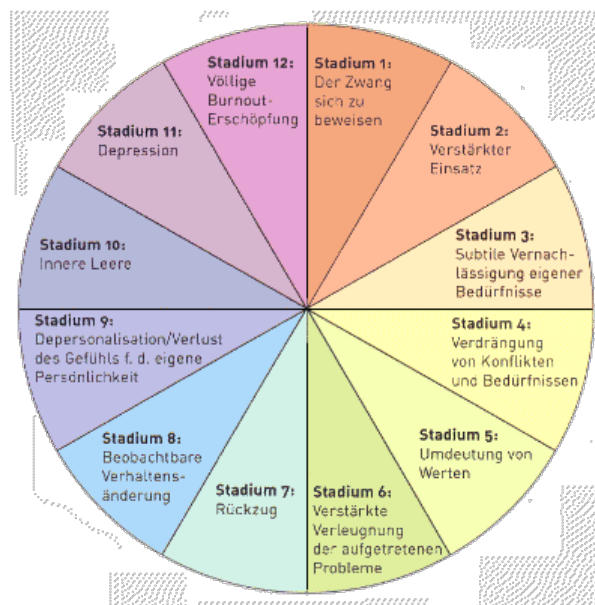


Abbildung 1: 12 Phasenmodell nach Freudenberg & North (Quelle: https://heiligenfeld.de/images/burnout/Burnout_Phasen.png)

²³ vgl. <http://www.hilfe-bei-burnout.de/burnout-phasen/>, Stand: 21.4.16

²⁴ vgl. Spreiter, 2014: S. 39

²⁵ vgl. Burisch, 2015: S. 23

²⁶ vgl. Lehky, 2011: S. 174

Allerdings sind die unterschiedlichen Stadien nicht klar voneinander abgrenzbar. Sie können übersprungen, vermischt oder in einer anderen Reihenfolge geschehen. Zudem kann der Betroffene sich in mehreren Stadien gleichzeitig befinden.

In der ersten Phase hat der Betroffene einen hohen Drang sich und anderen etwas zu beweisen. Der Betroffene zeigt einen erhöhten Ehrgeiz sowie einen extremen Perfektionismus.

Die zweite Phase baut auf die erste Phase auf. Der Betroffene strebt eine extreme Leistung an und hat hohe Erwartungen an sich selbst. Aufgaben werden als extrem wichtig eingestuft und zügig sowie ohne Hilfe bearbeitet. Dem Betroffenen fällt es schwer zu delegieren.

Die dritte Phase prägt sich durch Vernachlässigung der eigenen Bedürfnisse. Der Betroffene sieht sein soziales Umfeld und seine eigenen Bedürfnisse als sekundär. Die berufliche Ebene wird stark in den Vordergrund gestellt, der eigene Lebensstil geht verloren. Erste kleinere Fehlleistungen treten auf.

In der vierten Phase treten zunehmende Konflikte und Probleme auf. Diese werden als nicht wichtig angesehen und vom Betroffenen überspielt oder ignoriert. Die Konflikte können sowohl privat (bspw. mit der Partnerin/dem Partner, Freunde), als auch beruflich (Arbeitskollegen/Arbeitskolleginnen) stattfinden. Die kleineren Fehlleistungen aus der dritten Phase häufen sich und können sich u. a. als Terminkumulationen, Unpünktlichkeit, Vergessen von Terminen und Aufgaben äußern. Zudem können erste körperliche Symptome, wie z.B. Schlafmangel, Kopfschmerzen und Rückenschmerzen auftreten.

Die fünfte Phase zeigt einen zunehmenden Zweifel an den eigenen Werten. Das soziale Umfeld, Hobbys und persönliche Interessen werden hinter die Arbeit gestellt bzw. zunehmend ausser Acht gelassen.

In der sechsten Phasen werden entstehende Probleme verleugnet. Der Betroffene reagiert gereizt und teilweise aggressiv. Zudem sinkt die Toleranz und Wertschätzung zu anderen Personen. Erste deutliche Leistungseinbußen sind erkennbar, ebenso wie deutlichere körperliche Beschwerden.

In Phase sieben werden soziale Kontakte vermieden und auf eine Minimum reduziert. Der Betroffene zieht sich zunehmend zurück. Familie, PartnerIn und Freunde werden als anstrengend und störend empfunden. Kritik wird (beruflich und privat) nicht mehr ertragen. Der Zustand des Betroffenen wird als hoffnungslos und gleichgültig beschrieben, es wird nur noch das Nötigste erledigt.

Die achte Phase baut sehr auf Phase sieben auf. Dem Betroffenen wird alles egal, sein Verhalten verändert sich und jede neue Arbeitsanforderung wird als Belastung und als Störung angesehen. Zudem steigt das Gefühl an Wertlosigkeit.

In der neunten Phase tritt ein Verlust bzw. eine Veränderung des natürlichen Persönlichkeitsgefühls auf. Dieses Gefühl wird auch als Depersonalisation bezeichnet. Die Betroffenen sehen ihr Leben als sinnlos und unentrinnbar. Zudem fühlen sie sich wie Maschinen, die funktionieren müssen.

Der Betroffene fühlt in der zehnten Phase eine innere Leere. Oftmals geprägt von Nutzlosigkeit, Mutlosigkeit, Ängstlichkeit bis hin zu Panikattacken. Diese Gefühle können durch Überreaktionen überspielt werden, bspw. durch Alkoholkonsum oder anderen Drogen.

In der elften Phase erreicht der Betroffene das Stadium der Depression. Der Betroffene verspürt eine tiefe Verzweiflung sowie Selbsthass und Perspektivlosigkeit. Suizidgedanken können ebenfalls auftauchen.

In der zwölften und letzten Phase besteht akute Gefahr eines emotionalen, psychischen und körperlichen Zusammenbruchs.²⁷

2.3.2 Phasentheorie nach Burisch

Prof. Dr. Matthias Burisch forscht und schreibt seit einigen Jahren und ist ein bekannter Experte im Thema Burnout. Er entwickelte ein 7-Phasen Modell, dass den Prozess des Burnouts darstellt.

Wichtig ist, dass nicht alle Stadien eintreten müssen. Es können individuell betrachtet, verschiedene Symptome beim Betroffenen auftreten. Die Phasen können nicht nur übersprungen werden, sondern sich auch verschieben. Er betont, dass jeder Burnout Fall anders ist und individuell betrachtet werden muss.²⁸

²⁷ vgl. <http://www.asu-arbeitsmedizin.com/ASU-2014-12/12-Phasen-Burnout-Screening,QUIEPTYyMzYwNyZNSUQ9MTEwNTc2.html>, Stand: 22.04.16

²⁸ vgl. Burisch, 2013: S. 131

Folgende Abbildung stellt das 7-Phasen Modell von Matthias Burisch dar:

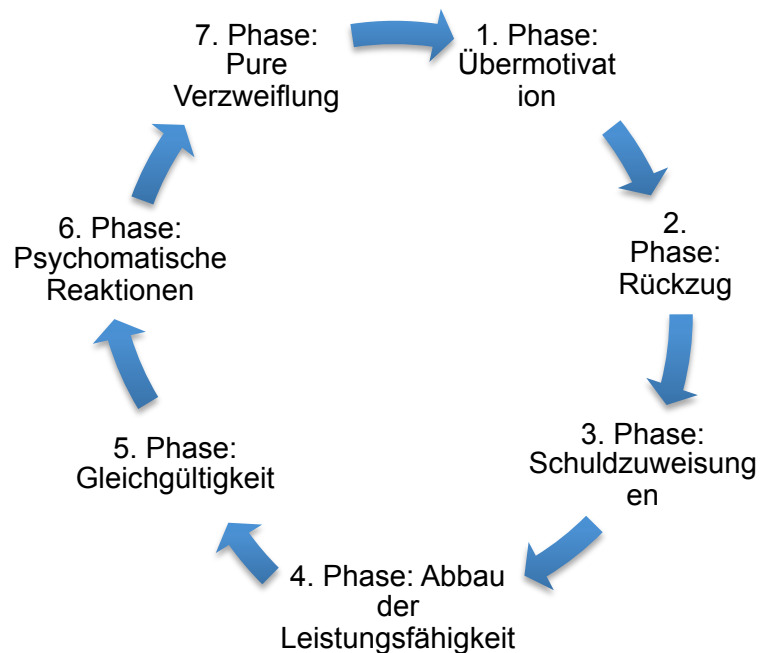


Abbildung 2: 7-Phasenmodell nach Burisch (Quelle: Eigene Erstellung)

Die erste Phase wird von Burisch als Anfangsphase beschrieben. In dieser treten Warnsymptome, wie die Folgenden auf.

- Erhöhter Energieeinsatz (hohe Erwartungen an sich selbst, unrealistische Ziele, hohes Engagement),
- begleitet durch Gefühle von Erschöpfung (Schlafmangel durch Schlafstörungen, dauernde Müdigkeit, zunehmender Energiemangel).
- Zudem werden vom Betroffenen Misserfolge, Enttäuschungen und Probleme, sowie aber auch die eigenen Bedürfnisse verdrängt.

In der zweiten Phase folgt bereits der Rückzug. Der Betroffene zeigt reduziertes Engagement. Zudem meidet er Kunden, Kollegen, Freunde und Familie und geht mit Widerstand zur täglichen Arbeit. Begleitet durch Zynismus, sucht der Betroffene Schuld auch bei anderen, bspw. "der Kunde ist selbst Schuld". Im Vergleich zur ersten Phase, wird in der Phase zwei das Übermass an Motivation und Engagement drastisch abgebaut. Der Betroffene legt seinen Hauptfokus auf private Ansprüche, die Arbeit wird als sekundär bzw. als "nicht wichtig" empfunden.

Die dritte Phase ist durch emotionale Reaktionen und Schuldzuweisungen geprägt. Hier unterscheidet Burisch zwischen:

1). Der Betroffene sucht die Schuld bei sich (Depression). Worunter ein sinkendes Selbstwertgefühl, gefolgt von Hilfslosigkeit, Humorlosigkeit, Selbstmitleid, Angstzuständen, erhöhte Nervosität, starke Stimmungsschwankungen, Ruhelosigkeit, Apathie, Pessimismus, Fatalismus, verringerte emotionale Belastbarkeit bishin zu Selbstmordgedanken gehören.

2). Der Betroffene sucht die Schuld bei anderen (Agression), gefolgt von zunehmender und unberechenbarer Reizbarkeit, Negativismus, Misstrauen, Vorwürfe anderen gegenüber, Ungeduld, Intoleranz und Kompromissunfähigkeit.

In der vierten Phase folgt ein Abbau der Leistungsfähigkeit. Der Betroffene zeigt Widerstand gegen Veränderungen, sowie zusätzlichen Arbeitsaufwand. Er erledigt den Dienst nach Vorschrift und sieht zusätzliche Aufgaben als extrem störend an. Zudem sinkt die Motivation (Auswirkung: bspw. verringerte Produktivität) und der Abbau der kognitiven Leistungsfähigkeit (Auswirkung: bspw. Konzentrationsschwäche).

Die fünfte Phase beschreibt Burisch als Verflachung des Lebens, worunter das emotionale Leben (bspw. dem Betroffenen wird alles gleichgültig), das soziale Leben (bspw. Betroffener sucht die Einsamkeit und meidet Kontakte) und das geistige Leben (bspw. der Betroffene entwickelt eine gewisse Desinteresse gegenüber anderen, sowie gegenüber eigenen Bedürfnissen (z.B. Hobbys), zählen.

In der sechsten Phase, zeigt der Betroffene stärkere und unübersehbare psychomatische Reaktionen. Bereits in den ersten Phasen können sich psychomatische Reaktionen zeigen, bspw.: Rückenbeschwerden, Kopfschmerzen, Muskelverspannungen, Schlafmangel, Konzentrationsprobleme etc. In diesem Stadium werden allerdings die psychomatischen Reaktionen viel stärker wahrgenommen, worunter auch Panikattacken, Unfähigkeit zur Entspannung, Migräne, Verdauungsprobleme, Atembeschwerden und Schwächung des Immunsystems zählen.

Die siebte Phase beschreibt Burisch als pure Verzweiflung. Der Betroffene entwickelt ein chronisches Gefühl der Sinnlosig-, Hoffnungslosig- und Nutzlosigkeit.

Selbstmordgedanken spielen hier ebenfalls eine bedeutende und ernstzunehmende Rolle.²⁹

2.3.3 4-Phasen Modell nach Edelwich & Brodsky

Ein weiterer Phasentheorieansatz ist das 4-Phasen Modell von Edelwich und Brodsky. Folgende Abbildung soll ersten Überblick verschaffen:



Abbildung 3: 4-Phasen Modell nach Edelwich & Brodsky (Quelle: Eigene Erstellung)

In diesem Phasenmodell durchläuft der Betroffene vier Stadien, die zeitlich individuell andauern können. Das Modell beschreibt einen zunehmenden Verlust von Idealismus, Vorsätzen, Energie, Motivation und Interesse an den Arbeitsbedingungen.

Phase eins beschreibt den Enthusiasmus (o. a. Idealistische Begeisterung). Der Betroffene hat viel Energie, unrealistische Erwartungen und zeigt einen überdurchschnittlichen Arbeitseinsatz (z.B. viele Überstunden). Zudem hat er hohe Erwartungen an sich selbst. Arbeitsaufgaben sowie offene Fragen, die für die Arbeit relevant sind, werden mit nach Hause genommen. Der Betroffene legt seinen Fokus in die Arbeit und grenzt private und berufliche Angelegenheiten nicht mehr voneinander ab.

²⁹ vgl. <http://personalityexperts.de/2012/04/11/das-7-phasen-modell-von-prof-burisch-klassischer-verlauf-und-symptome-von-burnout/>, Stand: 22.04.2016

Die zweite Phase beschreibt die Stagnation (o. a. den Stillstand). Der Betroffene erlebt erste Enttäuschungen und kann Konflikte schwer lösen. Das Bedürfnis nach sozialen Kontakten und Hobbys steigt, das Interesse an der Arbeit sinkt.

Die dritte Phase beschreibt die Frustration. Der Betroffene begibt sich in die Erfolgs- und Machtlosigkeit. Das Gefühl der Inkompetenz dominiert.

Die vierte und letzte Phase beschreibt die Apathie. Dem Betroffenen wird alles gleichgültig. Er zieht sich zurück und bevorzugt die Einsamkeit. Zudem ist keine Hoffnung auf Besserung in der Zukunft erkennbar.

Abschließend nennen Edelwich und Brodsky noch eine fünfte Phase, in der die Intervention (fallspezifisch) stattfindet.³⁰

Die drei Phasentheorien beruhen nicht auf empirische Studien, die Abgrenzung der Stadien ist unwillkürlich gewählt.³¹

Zwischenfazit: Trotz der Unterschiedlichkeit treten bei allen Phasentheorien ähnliche Warnsignale auf (z.B. in der Anfangsphase hat der Betroffene eine erhöhte Euphorie). Ebenfalls interessant ist die Aussage der Forscher, dass der Betroffene die Phasen überspringen, in einer anderen Reihenfolge oder mehrmals erleben kann. Um einen besseren Überblick für den Leser zu schaffen, hat die Autorin die Phasentheorien in ein Drei-Stufen-Modell zusammengefasst:

Anfangsphase: Der Betroffene zeigt hohes Engagement und hohen Energieeinsatz, stellt grosse Anforderungen an sich selbst, setzt sich unmögliche Ziele und kann nicht "abschalten". Offene Fragen zum Thema Arbeit trägt er mit in seine Freizeit. Zudem häufigen sich Überstunden. Durch Übermotivation und Perfektionismus, entstehen Konflikte zwischen dem Betroffenen und Arbeitskollegen.

Hauptphase: Der Betroffene ist überarbeitet, erlebt erste Misserfolge, Probleme werden verdrängt und nicht mehr gelöst. Die Arbeit wird als nervend angesehen. Dem Betroffenen wird der Kontakt zu Arbeitskollegen und zum sozialen Leben gleichgültig.

Endphase: Der Betroffene ist "ausgebrannt", ein Ausweg ist nicht erkennbar. Er sieht hoffnungslos in die Zukunft und lässt alles über sich ergehen. Mittlerweile blockt er jeglichen Kontakt ab, sucht die Einsamkeit und den Sinn im Leben, geprägt von Angst- und Panikattacken.

³⁰ vgl. Burisch, 2013: S.43

³¹ vgl. http://www.arbeitsmedizin.ch/fileadmin/public/Dokumente/Burnout/Burnout_Phasen.pdf, S.2, Stand: 22.04.2016

2.4 Mögliche Ursachen

Wie bei der Defintionsproblematik gibt es auch bei den Ursachen unterschiedliche Thesen in der Burnoutliteratur. Um die Ursachen einer Burnout Gefährdung einzugrenzen, bezieht sich die Autorin ausschliesslich auf Ursachen, die in Verbindung mit der Arbeitswelt stehen. Burnout ist eine Folge von Stress.³² Wie Stress entsteht wird im Folgenden dargelegt.

Der Psychologe Matthias Burisch beschreibt den Grund für Stress und somit für eine Burnout Gefährdung, als eine übermäßige fortgesetzte Anforderung des gesellschaftlichen Lebens und des Berufes.³³ Maren Lehky, Inhaberin einer Unternehmensberatung für Personalmanagement, beschreibt in ihrem Buch *Leader Ship 2.0*, dass wir heutzutage in einer Leistungsgesellschaft leben, Stress und Druck sind somit schon vorprogrammiert.³⁴

Ursachen für ein heutiges Burnout sind oftmals tägliche Arbeitsüberlastung (z.B. durch Personaleinsparung), zunehmender Druck in der Hierarchie in einem Unternehmen, unregelmässige Arbeitszeiten, neue Herausforderungen/Arbeitsprozesse, abnehmende körperliche und geistige Belastungsfähigkeit mit zunehmendem Alter, Angst um den Arbeitsplatz (durch "junge" Arbeitnehmer ausgetauscht werden) oder auch Mobbing am Arbeitsplatz zählt zu einer bekannten Ursache.³⁵

Ein weiteren interessanten Einblick in Ursachen die zu Burnout führen können, gibt die Internetseite www.burnout-info.ch. Konkrete Ursachen für Burnout gibt es nicht, bzw. sie sind zu individuell um sie zu verallgemeinern. Dennoch ist grundlegend, dass ein Burnout-Syndrom als Folge von chronischen Stress entsteht. Es können sowohl personenexterne Belastungsfaktoren, sowie auch personeninterne Persönlichkeitsfaktoren vorliegen. Sobald beide Faktoren aufeinander stossen, kann es zum Burnout kommen (muss aber nicht). Zu chronischem Stress mit Folge von Burnout können folgende Arbeitsbedingungen führen: Anspruchsvoller, zeitintensiver und mühsamer Kundenkontakt, drohender Arbeitsplatzverlust, schlechte interne Kommunikation (zu Vorgesetzten und Arbeitskollegen), mangelnde Ressourcen (an Personalkapazität, Finanzmittel o. a. an wichtigem Knowhow), hohe Arbeitsmenge (begleitet durch hohen Termindruck und

³² vgl. Burisch, 2015: S. 24

³³ vgl. Burisch, 2014: S. 15

³⁴ vgl. Lehky, 2011: S. 173

³⁵ Ärztliche Beratung durch Dr. med. Peter Cremerius, Facharzt für innere Medizin, Hausarzt, D-41515 Grevenbroich

grosse Verantwortung), unzureichende Be- und Entlohnung, fehlendes Feedback und keine Wertschätzung. Zu den personeninternen Faktoren gehören ebenfalls Persönlichkeitseigenschaften wie zum Beispiel: hoher Leistungsanspruch an sich selbst, unrealistische Erwartungen, Misstrauen gegenüber anderen Menschen und der Selbstüberschätzung der eigenen Fähigkeiten. Als personenexterne Faktoren können bestimmte Eigenschaften der Hierachiestruktur, Belohnungsmechanismen im Unternehmen, administrative Zwänge oder mangelnde Ressourcenausstattung sein.³⁶

2.4.1 Ursachen nach Maslach

Um die Seitenlimitierung einzuhalten, bezieht sich die Autorin auf die äußerlichen Ursachen nach Maslach, um einen einheitlichen Überblick von Burnout im Unternehmen zu erhalten.

Einen interessanten Einblick über mögliche Burnout Ursachen gibt Christina Maslach. Sie beschreibt sechs typische, äußere Faktoren, die Burnout verursachen können: Arbeitsüberlastung, mangel an Kontrolle, ungenügende Belohnungen, mangelnde Gerechtigkeit, Wertekonflikte und Zusammenbruch des Gemeinschaftsgefühls.³⁷

- **Arbeitsüberlastung:** Durch den zunehmenden Leistungsdruck in Unternehmen steigt die Komplexität am Arbeitsplatz. Der Arbeitnehmer hat nicht nur ein Aufgabengebiet, sondern ist meistens für diverse Gebiete zuständig. Zudem wird der Arbeitnehmer oftmals mit einem höheren Arbeitspensum konfrontiert, als ursprünglich vorgesehen ist. Es gilt ein Gleichgewicht, zwischen den Möglichkeiten vom Arbeitnehmer und dem Arbeitsumfang, den der Arbeitgeber vorgibt zu finden. Eine Arbeitsüberlastung zeigt sich schnell anhand zunehmender Arbeitszeit. Der Arbeitnehmer muss auf seine Freizeit zurückgreifen, um die Arbeit fristgerecht zu erledigen. Dazu gehört oft auch, das Beantworten von geschäftlichen E-Mails am Wochenende oder Konferenzen nach Arbeitschluss. Ohne Ausgleich, droht dem Arbeitnehmer eine Erschöpfung – er kann sich nicht erholen und ein Leistungsabfall ist kaum zu verhindern.
- **Zu viel Kontrolle o. a. Mangel an Kontrolle:** Arbeitnehmer haben (im Normalfall) Interesse an ihrem Arbeitsplatz. Sie möchten etwas bewirken und das Gefühl von Wichtigkeit erreichen. Die individuellen Kompetenzen der jeweiligen

³⁶ vgl. http://www.burnout-info.ch/burnout_ursachen.htm, Stand: 25.04.2016

³⁷ vgl. Maslach & Leitner 2001, S. 19f

Arbeitnehmer verhelfen einem Unternehmen, die Arbeit auf ihre Art und Weise zu bewältigen. Diese können jedoch durch eine übermäßige Kontrolle oder mangelnde Kontrolle vom Unternehmen, zur Senkung von Interesse und Motivation beim Arbeitnehmer, zum Arbeitsfeld führen. Das Interesse des Unternehmens, sollte im Interesse vom Arbeitnehmer vertreten sein.

- **Fehlende Anerkennung o. a. unzureichende Belohnung:** Wer keine angemessene Anerkennung erhält und dadurch das Gefühl von Unwichtigkeit entwickelt, bei dem sinkt schnell die Motivation an der Arbeit. Unmotivierte Arbeitnehmer, können u. a. keine gute Leistungen erbringen (besonders bei Arbeitnehmern in höherer Position). Anerkennung und Lob für die geleistete Arbeit ist essentiell. Dies kann in Form von Aufstiegsmöglichkeiten, Geld oder zusätzliche Ferientage ausgedrückt werden. Natürlich gilt dies auch andersrum – für mangelhafte Arbeit können Lohnkürzungen oder ähnliches vorgenommen werden. Dennoch kann man davon ausgehen, dass Anerkennung eine wichtige Rolle in der Arbeitswelt spielt.
- **Mangelnde Gerechtigkeit (Fehlen von Fairness):** Mitarbeiter benötigen das Gefühl von Wichtigkeit im Unternehmen. Sie brauchen einen gewissen Rahmen an Selbstentscheidung am Arbeitsplatz. Nur dadurch kann ein gesundes Engagement und eine ausreichende Motivation aufgebaut werden. Dies kann wiederum eine Win-Win Situation beider Seite hervorrufen, d.h. wenn der Mitarbeiter motiviert an seine Arbeitsaufgaben geht, liegt ihm auch das Interesse, die Arbeitsaufgaben sorgfältig und richtig zu erledigen – was dem Unternehmen natürlich “gut” tut. Leider sehen viele Unternehmen diesen Ablauf nicht mehr – Mitarbeiter werden schneller ausgetauscht, sobald sie nicht mehr “funktionieren” oder zur reinen Kostensparrung. In Krisenzeiten fehlt es oft an Vertrauen oder Respekt, Offenheit und im Umgang miteinander. Dies führt zu Enttäuschungen und Frustration. Die Gerechtigkeit am Arbeitsplatz geht verloren, einige Arbeitnehmer fühlen sich benachteiligt.
- **Wertkonflikte:** Arbeitnehmer und Unternehmen stehen im ständigen Interessenskonflikt. Die Werte im Unternehmen sind z.B. sehr leistungs- und gewinnorientiert, wohingegen der Arbeitnehmer seine Priorität eher in eine erfüllende Arbeit legt. Ohne gemeinsame Werte treten starke Diskrepanzen auf.
- **Zusammenbruch des Gemeinschaftsgefühls:** Die Kostenseite eines Unternehmens steht zunehmend im Vordergrund. Dadurch erfolgt oft zum Beispiel Personaleinsparung, Umstrukturierung im Unternehmen oder stärkere Individualisierung der Arbeitsaufgaben. Konkurrenz findet zudem nicht mehr nur

ausserhalb des Unternehmens, sondern auch innerhalb des Unternehmens statt – die Arbeitsplatzunsicherheit belastet zunehmend die Mitarbeiter, wodurch immer seltener ein Gemeinschaftsgefühl zustande kommen kann. Die Teamarbeit oder auch das Verhältnis zu Arbeitskollegen wird durch diese Faktoren belastet bzw. gestört. Die notwendige effektive und effiziente Teamarbeit im Unternehmen geht verloren.³⁸

Zwischenfazit: Burnout wird durch verschiedene Faktoren ausgelöst (individuell zu betrachten). Welche Faktoren aufeinander treffen müssen, um ein Burnout-Syndrom hervorzurufen, sind bisher ungeklärt. Allerdings steht fest, dass es häufig zum Burnout kommt, wenn Arbeitnehmer einem hohen beruflichen, andauernden Druck ausgesetzt sind. Andauernder Stress, Mobbing, Angst um den Arbeitsplatz und hohe Anforderungen können langfristig zu einer Überbelastung mit Folge eines Burnouts führen.³⁹ Maslachs Ursachen geben einen guten Überblick, in ein einheitliches Ursachenbild für eine Burnout Gefährdung am Arbeitsplatz.

³⁸ vgl. Maslach & Leitner, 2001: S. 41-64

³⁹ vgl. <http://www.burn-out-syndrom.org/ursachen>, Stand: 25.04.2016

3 Wirtschaftlicher Standpunkt – Gründe für eine Burnout Prophylaxe im Unternehmen

Die Bedeutung von Burnout im Unternehmen nimmt kontinuierlich zu. Das vorliegende Kapitel soll primär Antworten auf die folgenden Fragen geben. Gibt es eine Veränderung der Arbeitsbedingungen und wie haben sich diese in der heutigen Arbeitswelt verändert? Nehmen Burnout Erkrankungen in Unternehmen zu? Wer im Unternehmen ist Burnout gefährdet? Wie sehen die gesundheitlichen sowie wirtschaftlichen Konsequenzen aus?

3.1 Veränderung der Arbeitsbedingungen

Wie das vorherige Kapitel zeigt, gibt es Burnout schon seit Jahrzehnten und war auch früher kein unbekanntes Thema. Besonders in den letzten Jahren gewann das Thema Burnout eine hohe gesellschaftliche Relevanz und steht im Zusammenhang mit der massiven Veränderung der Arbeitsbedingungen und beruflichen Beanspruchung.⁴⁰ Macht die moderne Arbeitswelt also krank?

Die moderne Arbeitswelt zeigt oft unrealistische Leistungserwartungen und bringt neue Herausforderungen, wie z.B.: eine deutliche Zunahme des Wettbewerbs- und Leistungsdrucks, höhere Anforderungen an Anpassungsfähigkeit, Mobilität und Flexibilität, zunehmender Berufswechsel, Umschulungen, Zeitarbeitsverträge, gesteigerte Arbeitsplatzunsicherheit sowie Perioden der Arbeitslosigkeit mit sich.⁴¹ Unternehmen drücken ihren Eigenwert gerne in Geld aus, anstatt in einem langfristigen Wachstum. Sie spekulieren auf zeitnahe Gewinne. Durch die wachsende Leistungsgesellschaft fällt es Unternehmen deshalb immer schwerer, dem Druck standzuhalten. Die oberste Priorität liegt somit darin, das Unternehmen aufrecht zu erhalten. Dabei gehen wichtige Werte, welche die Qualität des Zusammenlebens im Unternehmen ausmachen, verloren.⁴² Doch brennt die Leistungsgesellschaft somit aus? Stehen Leistung und Erschöpfung im Zusammenhang einer modernen Entwicklung? Einige Punkte, die den Wandel der Arbeitswelt deutlich zeigen, sind die Folgenden:

⁴⁰ vgl. Berger, 2013: Online-Artikel

⁴¹ vgl. Siegrist, 2013: S. 1

⁴² vgl. Maslach & Leitner, 1997: S. 2-3

- Durch die Veränderung von Organisationsformen benötigen Arbeitnehmer mehr Flexibilität (Bereitschaft für neue Arbeitstätigkeiten, Umschulungen, Fortbildungen)
- Keine klare Trennung von Arbeit und Freizeit (Probleme und offene Fragen, werden oft in die Freizeit mitgenommen; Arbeitnehmer fällt es schwer berufliches und privates zu trennen)
- Zunehmende Technisierung von Arbeitsprozessen
- Zunehmende Ausweitung des Dienstleistungssektors
- Höhere Anforderungen an den Arbeitnehmer (Kompetenzen vom Arbeitnehmer sind gefragt)
- Die Produktivität und somit auch der Leistungsdruck im Unternehmen steigt, Unternehmen greift auf Personalabbau zurück, um Kosten zu sparen (Arbeitsplatzunsicherheit beim Arbeitnehmer)
- Auseinandersetzungen zwischen neuen Arbeitsformen und des einzelnen Mitarbeiters
- Veränderung der Arbeitsstruktur, der Organisation und des Inhaltes der Arbeit (z.B. Abbau von Hierarchien, neue Arbeitsverhältnisse)⁴³

Der Wandel der Arbeitswelt bringt stets neue Herausforderungen am Arbeitsplatz mit sich. Vom Arbeitnehmer wird Komplexität, Dynamik und Vielfalt am Arbeitsplatz verlangt. Das Resultat dieser Veränderungen ist eine langfristige Überbeanspruchung des Angestellten. Diese kann das Auftreten von Burnout hervorrufen.⁴⁴ Die psychische Belastung am Arbeitsplatz wird u. a. durch die zunehmende berufliche Flexibilität ausgelöst. Ständige Erreichbarkeit, häufige Überstunden und permanente Mobilitätsbereitschaft gehören heute zur Realität.⁴⁵ Bereits ein Drittel der Arbeitnehmer in Deutschland sind von Zeitdruck und zunehmenden Anforderungen im Beruf gestresst. Viele können sich nicht vorstellen, bis zum Rentenalter unter diesem Druck zu arbeiten. Als Stress werden vor allem die Überforderung von wachsenden und wechselnden Arbeitsaufgaben, Informationsüberflutung und das hohe Arbeitstempo gesehen. Unternehmen hal-

⁴³ vgl. Schneider, 2006: S.162

⁴⁴ vgl. Schütte und Köper, 2013: S. 424

⁴⁵ vgl. <http://www.wido.de/meldungakt+M5952b78c2ab.html>, Stand: 28.04.2016

ten dennoch gerne daran fest, dass der Stress alleine vom Arbeitnehmer kommt. Schließlich reagiert jeder individuell auf Stress. Die Beschleunigung der Arbeitswelt wirkt sich insbesondere auf ältere Arbeitnehmer aus. Denn wenn sie noch nach ihrem Arbeitstakt gehen, kommen bereits junge und dynamische Mitarbeiter, die einen neuen Takt im hohen Tempo angeben. Ältere Mitarbeiter haben es somit schwer, überhaupt noch mitzuhalten.⁴⁶

3.2 Zunahme von Burnout

Konkurrenz, Arbeitslast, Hektik, Zeitdruck – Erwerbstätige kommen mit dem Stress im beruflichen Alltag nicht gut zu Recht. Viele schaffen es auf Dauer nicht, dem permanenten Druck standzuhalten. Die Folge: Burnout.⁴⁷

Laut einer Pressemitteilung des Wissenschaftlichen Instituts der AOK (WIdO) vom 19. April 2011, setzt sich ein Anstieg von psychischen Erkrankungen fort. Im Jahr 2010 war jeder zehnte Ausfalltag auf eine psychische Erkrankung zurückzuführen. Zwischen 2004 und 2010 sind die Krankheitstage von einer psychischen Erkrankung um das neunfache angestiegen. Seit 1999 sind die Fehltage aufgrund einer psychischen Erkrankung sogar um 80 Prozent gestiegen.⁴⁸ Alleine schon diese Daten weisen auf einen erheblichen Anstieg von Burnout-Vorfällen hin. Eine weitere Untersuchung und Meldung des WIdO sagt, dass psychische Belastungen am Arbeitsplatz zunehmen werden.⁴⁹

3.3 Risikopatienten

In der modernen Welt wächst der Stresspegel am Arbeitsplatz, wodurch mittlerweile einige Berufsgruppen, dem Burnout Risiko besonders unterliegen. Dazu gehören zum Beispiel: Lehrer, Pflegekräfte, Sozialarbeiter, Ärzte und Polizeibeamte. Diese Berufe sind mit zwischenmenschlichen Extremsituationen verbunden, die einen wichtigen Faktor bei der Entwicklung von Burnout Symptomen darstellen. Aber auch Arbeitnehmer mit Leistungsfunktionen (z.B. Führungskräfte, Manager) sind Burnout gefährdet. Manager und Führungskräfte müssen heute einen permanenten Druck standhalten, ge-

⁴⁶ vgl. Mainka-Riedel, 2013: S.8

⁴⁷ vgl. Urban & Vogel, 2015: S. 24

⁴⁸ vgl. www.wido.de/fileadmin/wido/downloads/pdf_pressemitteilungen/wido_pra_pm_krstd_0411.pdf, Stand:15.04.2016

⁴⁹ vgl. <http://www.wido.de/meldungakt+M5e46a511b8e.html>, Stand 28.04.2016

prägt von hoher Verantwortung und hohem Arbeitsaufwand. Zudem tragen sie die Verantwortung der Mitarbeiter.⁵⁰ Die Wahrscheinlichkeit an einem Burnout zu erkranken, lässt sich nicht vorhersagen. Prinzipiell kann jeder ein Burnout erleiden. Das Tückische ist, das Burnout einen schleichenden Prozess darstellt und die Anfangsphase (siehe 2.3 Phasentheorien) nicht ernst genommen oder rechtzeitig erkannt wird. Besonders bei Arbeitnehmern mit Führungspositionen, werden erste Anzeichen einer Burnout Erkrankung oft ignoriert. Die Angst auszufallen ist zu groß, denn schließlich müssen Ziele verfolgt werden. Wer die Ziele nicht erreicht, wird ausgetauscht. Alleine der Druck der Arbeitsplatzunsicherheit, lässt die Anfälligkeit für einen Burnout maßgeblich steigern. Weiter zu beachten ist, dass jeder Mensch anders mit Stress umgeht und das Risiko ein Burnout zu erleiden somit stark abweichen kann. Zum Beispiel: Arbeitnehmer A und Arbeitnehmer B haben die gleiche Position im Unternehmen. Beide sind Mitte 40 und weisen gleiche Berufserfahrungen vor. Bei Arbeitnehmer A wird ein Burnout festgestellt, bei Arbeitnehmer B nicht. Warum ist nur Arbeitnehmer A erkrankt und nicht auch Arbeitnehmer B? Dieses Beispiel soll zeigen, dass die Anfälligkeit für einen Burnout mit der individuellen Persönlichkeit zusammenhängt. Arbeitnehmer mit hohem Energieeinsatz, großem Perfektionismus, Idealismus, zunehmender Leistungsbereitschaft gelten als besonders Burnout gefährdet.⁵¹ Zusammengefasst können wir von folgenden Persönlichkeitsmerkmalen sprechen, die ein typisch Burnout-Gefährdeter zeigt:

- erhöhte Leistungsbereitschaft (Überstunden sind kein Problem für den Arbeitnehmer)
- streben nach Erfolg und streben nach unrealistischen Zielen
- Arbeitnehmer kann nicht „nein“ sagen, Drang zu Perfektionismus
- hohe Identifikation mit der Arbeit (Arbeit wird als sehr wichtig angesehen)
- engagiert (bzw. auch überengagiert), wettbewerbs- und erfolgsorientiert
- Vernachlässigung eigener Gefühle

⁵⁰ vgl. <http://www.berufsstrategie.de/bewerbung-karriere-soft-skills/burnout-risikogruppen.php>. Stand: 29.04.2016

⁵¹ vgl. <http://www.mydoc.de/psyche/burnout/burnout-diese-berufe-besonders-anfaellig-1439>. Stand: 29.04.2016

- Arbeitnehmer zieht es vor, unter Zeitdruck zu arbeiten (macht sich selber Stress)
- Arbeitnehmer fühlt sich wichtig für das Unternehmen (Unentbehrlichkeit)
- Arbeitnehmer ignoriert seinen Gesundheitszustand⁵²

Neben den individuellen Merkmalen, die ein Burnout Gefährdeter zeigen kann, sind auch strukturelle Merkmale für eine Burnout Gefährdung zuzusprechen. Arbeitnehmer die unter folgenden Faktoren arbeiten, sind besonders Burnout gefährdet:

- hohe Arbeitsbelastung, schlechte Arbeitsbedingungen
- Zeitdruck (Arbeitspensum ist zu hoch gesteckt), Zeitnot
- schlechtes Betriebsklima, unpersönliches Arbeitsklima, Schlechte Kommunikation (intern)
- Schichtarbeiten (ständiger Wechsel der Arbeitszeiten)
- mangelnde Unterstützung durch den Vorgesetzten (Arbeitnehmer ist auf sich alleine gestellt), zu hohe Komplexität der Arbeitsabläufe (Arbeitnehmer fühlt sich überfordert)
- häufige organisatorische Umstellungen (Arbeitnehmer wird nicht mit einbezogen, aber für Misserfolge verantwortlich gemacht)
- wachsende und zu hohe Verantwortung, Probleme in der Hierarchie⁵³

Zwischenfazit: Eine Burnout Gefährdung im Unternehmen ergibt sich durch zwei Faktoren - die individuellen (Persönlichkeitsmerkmale) und die strukturellen Faktoren. Beide können im Zusammenhang ein Burnout beim Arbeitnehmer auslösen.

⁵² vgl. <http://www.muenchener-institut.de/stressbewaltigung-burnout-prophylaxe/wer-ist-gefahr-det/>, Stand: 29.04.2016

⁵³ vgl. Pohl, 2010: S.134 f

3.4 Folgen von Burnout

Die Folgen von Burnout sind vielfältig.⁵⁴ Grundsätzlich lassen sich wirtschaftliche und gesundheitliche Folgen (ohne Anspruch auf Vollständigkeit) unterscheiden, welche im Folgenden behandelt werden sollen.

3.4.1 Wirtschaftliche Folgen

Burnout bei Arbeitnehmern, kann u. a. massiven wirtschaftlichen Schaden im Unternehmen anrichten. Mögliche Folgen für das Unternehmen sind (eine Auswahl):

- Langzeitausfälle von Mitarbeitern (besonders bei leitenden Positionen, können Unternehmen schlecht auf Ihre Mitarbeiter verzichten), Produktionsverlust (Ziele werden nicht erreicht)
- Mehrbelastung für Arbeitskollegen (Ausfallgefahr bei Arbeitskollegen durch Mehrbelastung)
- Unsicherheit, Angst und Unruhe bei Kollegen, Störung in der Unternehmenskultur und der Identifikation mit dem Unternehmen
- Anfallende Kosten (Lohnausfallkosten, Krankentagegeldkosten)
- Verlust von Knowhow und des Images⁵⁵

In einem Interview mit dem wirtschaftsspiegel.com und dem Anti-Burnout Experten Bernd Kollmann, werden einige erschreckende Fakten deutlich. Alleine im Jahr 2010 gab es in der Wirtschaft 1,8 Millionen Fehltage, die von Deutschen mit Burnout verursacht wurden. 2004 waren es nur halb so viele. Die Stanford Universität in Kalifornien ermittelte, dass ein Mitarbeiter, der an Burnout erkrankt, dem Unternehmen durchschnittlich $\frac{1}{4}$ des Jahresgehaltes kostet. Der finanzielle Schaden ist somit groß. Es gibt zwar keine einheitlichen Zahlen, dennoch gibt es Schätzungen von der Europäischen Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz. Sie schätzen die jährli-

⁵⁴ vgl. http://www.arbeitsmedizin.ch/fileadmin/public/Dokumente/Burnout/Burnout_Folgen.pdf, Stand: 25.04.2016

⁵⁵ vgl. <http://www.muenchener-institut.de/burnout-und-unternehmen/folgen-fur-unternehmen/>, Stand 29.04.2016

chen, wirtschaftlichen Folgekosten von Burnout auf ca. 20 Milliarden Euro - und zwar nur in der EU.⁵⁶

Einen weiteren interessanten Artikel publizierte welt.de am 13.03.2014. Dieser handelt vom volkswirtschaftlichen Schaden, der durch Arbeitsstress verursacht wird. In den letzten zehn Jahren stiegen die Arbeitsunfähigkeitsfälle aufgrund psychischer Erkrankungen um etwa 40 Prozent. Zudem sind seelische Beschwerden von der fünfthäufigsten zur zweithäufigsten Diagnosegruppe geworden. Alleinig diese zwei Fakten, zeigen einen erheblichen Anstieg der Burnout Vorfälle in der heutigen Wirtschaft. Für Unternehmen bedeutet dies, auf ihre wertvollen Mitarbeiter für einen längeren Zeitraum verzichten zu müssen. Denn seelische Erkrankungen ziehen die mit Abstand längsten Ausfallzeiten nach sich. Schäden belaufen sich somit zum Beispiel auf Produktivitätsausfälle.⁵⁷

In einer Pressemitteilung von burnout.net heißt es, dass Burnout die verschiedensten Konsequenzen für die innerbetriebliche Struktur des Unternehmens haben kann. Arbeitnehmer mit einer hohen Stressbelastung sind nicht nur Burnout gefährdet, sondern werden weniger kreativ und produktiv. Zum anderen verschwindet die Motivation an der Arbeit und wichtige Entscheidungen werden weniger effizient angegangen. Die Qualität des Mitarbeiters geht zunehmend verloren, was wiederum gegen das Image vom Unternehmen spricht.⁵⁸ Es lässt sich erkennen, dass Burnout nicht nur den Mitarbeiter, sondern auch das Unternehmen trifft. Deshalb ist es umso wichtiger, dass Unternehmen präventive Maßnahmen einleiten, um die Produktivität und Qualität des Unternehmens zu schützen.

3.4.2 Gesundheitliche Folgen

Die Folgen eines Burnouts sind nicht nur im wirtschaftlichen offensichtlich, sondern auch beim Betroffenen. Um den Fokus dieser Arbeit nicht zu verlieren, wird dieser Abschnitt nur kurz angeschnitten.

Mögliche Folgen für den Burnout-Betroffenen (eine Auswahl):

⁵⁶ vgl. <http://www.wirtschaftsspiegel.com/Artikel-2011-09/articles/burnout-das-sollten-unternehmer-wissen/>, Stand: 29.04.2016

⁵⁷ vgl. http://www.burnout.net/downloads/burnout_kosten_pressemeldung.pdf, Stand: 29.04.2016

⁵⁸ vgl. www.wido.de/fileadmin/wido/downloads/pdf_pressemitteilungen/wido_pra_pm_krstd_0411.pdf, Stand: 15.04.2016

- Isolationsgefahr (Mitarbeiter zieht sich zurück, bevorzugt das „allein sein“), Verlust des Sozialstatus
- Persönlichkeitsveränderung (Mitarbeiter wirkt bspw. angespannt und aggressiv), vermindertes Selbstwertgefühl (Mitarbeiter sieht sich als Verlierer)
- Lohneinbußen durch Arbeitsausfall (Angst um Existenz), Leistungsverlust (am Arbeitsplatz)
- Psychosomatische und Körperliche Beschwerden
- Gefahr zur Abhängigkeit von Drogen o. Alkohol⁵⁹

⁵⁹ vgl. Abati, 2007: S.26 f

4 Möglichkeiten für Präventionsansätze

Wie bereits aus dem Abschn. 3.4.1 wirtschaftliche Folgen und dem Abschn. 3.4.2 gesundheitliche Folgen deutlich wird, sind die Folgen von Burnout gravierend. Und zwar nicht nur für den Arbeitnehmer (gesundheitliche Folgen), sondern auch für Unternehmen (wirtschaftliche Folgen). Deshalb ist Prävention im Unternehmen umso wichtiger. Durch einen kontrollierten Umgang mit Belastungen und einem Fokus auf den „ganzen Menschen“, erhält man die wichtigste Ressource, den Mitarbeiter, und verhindert vermeidbare Kosten.⁶⁰

Arbeitnehmer und v. a. führende Positionen stehen unter einem ständigen Druck im Unternehmen. Die Lebens- und Arbeitswelten sind gekennzeichnet von Dynamik und Instabilität. Deshalb ist es wichtig für Unternehmen ihre Arbeitnehmer schützen.⁶¹ Es gibt kein Patentrezept für Burnout-Prävention im Unternehmen. Um einen Überblick über die Themenbereiche von Burnout Prävention zu bekommen, werden zwei Hauptbereiche (individuell-person-orientierte Ansätze und organisatorische Ansätze) erläutert. Fakt ist, dass eine effektive Prävention nur dann möglich ist, wenn auch potenziell pathogene Arbeitsplatzstrukturen verändert werden, z.B. weniger Zeitdruck, genügend Ressourcen zur Verfügung gestellt werden und wenn der Arbeitnehmer mehr Autonomie erhält, um eigne Arbeitsprozesse kontrollieren zu können.⁶²

4.1 Individuell-person-orientierte Ansätze

In diesem Bereich werden die Arbeitnehmer selbst zur Zielgruppe der Prävention gemacht. Dieser Bereich soll Betroffenen oder potenziell Betroffenen dabei helfen, ein besseres Verständnis ihrer eigenen Persönlichkeitsmerkmale, ihrer Motive und ihrer Bedürfnisse zu entwickeln. Diese Ansätze werden in drei Kernbereiche aufgeteilt: Stressbewältigungstechniken und –strategien, kognitive Restrukturierung und Skilltrainings. Die individuell-person-orientierten Ansätze beziehen sich zwar im ersten Blick auf den Arbeitnehmer, auf den zweiten Blick jedoch wird eine Wichtigkeit für das Unternehmen sichtbar. Durch individuell-person-orientierte Prävention, werden Arbeitnehmer in ihren Kompetenzen gestärkt und können mit realistischen Erwartungen an ihre Arbeitsaufgaben herangehen sowie Arbeitsaufgaben zielorientiert erledigen, was

⁶⁰ vgl. http://www.gesundheitsfoerderung-zh.ch/fileadmin/user_upload/Praeventionstag2012/Rom_Praesentation.pdf, Stand 03.04.2016

⁶¹ vgl. Lehky, 2011: S.19

⁶² vgl. Badura, Schellschmidt, Vetter, 2006: S. 99

sich wiederum positiv auf das Unternehmen auswirkt. Zudem werden Arbeitnehmer weniger Burnout gefährdet sein.⁶³

Stressbewältigungstechniken und –strategien: Stress ist in der heutigen Arbeitswelt ein ernst zunehmendes Thema geworden, dessen langfristige negative Folgen ziemlich bedeutend sein können, z.B. Burnout. Jährliche Kosten im Hinblick auf Stress und psychischer Störung, belaufen sich auf Milliardenhöhe. Für Unternehmen besteht akuter Handlungsbedarf, um Mitarbeiter vor Stress und dem „ausbrennen“ zu bewahren.⁶⁴ Stressbewältigungstechniken und -strategien sollen Burnout Betroffene oder potenziell Betroffene lehren, Stressquellen zu identifizieren und ihre Reaktionen frühzeitiger wahrzunehmen, um anschließend auf Alarmsignale reagieren zu können. Der Betroffene soll seine eignen Grenzen erkennen und respektieren. Das Erlernen von Entspannungsmodellen soll dazu beitragen, dass der Betroffene eine Gelassenheit im Umgang mit Anforderungen bekommt.⁶⁵

Kognitive Restrukturierung: In diesem Bereich soll der Betroffene vor allem lernen, seine Erwartungen an die eigenen Leistungen und Bedürfnisbefriedigung durch die Arbeit zu reduzieren. Der Betroffene soll sich realistische Ziele setzen und diese verfolgen. Ergebnisse der eigenen Arbeit sollen beurteilt werden, egal ob diese Ergebnisse gut oder schlecht sind. Die schlechten Ergebnisse sollen nicht nur auf die eigene Person zurückzuführen sein, sondern in Betracht der situativen Umstände zurückgeführt werden.

Skilltrainings: Dieser Bereich umfasst diverse Skilltrainings, die das Erlernen von Konfliktlösungs- und Aushandlungsstrategien zeigt sowie die eigenen Belastungsgrenzen auch nach außen zu vermitteln und zu lernen „Nein“ zu sagen. Zudem wird dem Betroffenen ein Zeitmanagementtraining gezeigt, wodurch vor allem wichtige und dringliche Aufgaben, von nicht dringlichen Aufgaben, unterschieden werden.⁶⁶

4.2 Organisatorische Ansätze

Prävention und Änderungen müssen nicht zwingend nur auf den Arbeitnehmer ausgerichtet sein, sondern auch auf die organisatorischen Strukturen abzielen, in denen der Arbeitnehmer arbeitet. Anders als bei den individuellen, scheitern organisationsbezo-

⁶³ vgl. Badura, Schellschmidt, Vetter, 2006: S. 106

⁶⁴ vgl. Bodenbmann, Gmelch, 2009: S. 618

⁶⁵ vgl. Badura, Schellschmidt, Vetter, 2006: S. 106

⁶⁶ vgl. Badura, Schellschmidt, Vetter, 2006: S. 106

gene Maßnahmen jedoch oft im Vorfeld, da es in den meisten Unternehmen kein Budget für diesen Bereich vorgesehen ist. Langfristig stellt sich jedoch die Frage, ob passende Investitionen in diesem Bereich sich nicht aufgrund von Minder- und Fehlleistungen, Ausfalltage durch Krankheit (im Bezug auf Burnout), Unzufriedenheit am Arbeitsplatz etc. auch ökonomisch rechtfertigen lassen.⁶⁷

Informations- und Feedbacksystem: Ein Informations- und Feedbacksystem kann zeigen, wie Arbeitsüberlastungen verteilt sind, welche Ressourcen für gewisse Arbeitsbereiche vorhanden sind und wie diese genutzt werden. Zudem lässt sich durch das System erkennen, welche Konflikte auftreten, welche gesundheitlichen Probleme auftreten und diverse andere nützliche Informationen. Anhand dieser Informationen können Probleme thematisiert und angegangen werden.⁶⁸

Förderung von Autonomie: Ein weiterer wichtiger Punkt in der Organisationsstruktur im Unternehmen, ist die Förderung von Autonomie (eine Erweiterung von Entscheidungs-, Handlungs- und Partizipationsspielräumen), bezogen auf flexiblere Arbeitsstrukturen. Den Arbeitnehmern wird ermöglicht, mehr Kontrolle über ihre eigene Arbeit zu gewinnen, wodurch die Arbeitszufriedenheit gesteigert werden kann.⁶⁹

4.3 Zwischenfazit

Die vorherigen Abschn. (4.1, 4.1.1 und 4.1.2) zeigen, dass die individuellen sowie die organisatorischen Ansätze eine hohe Bedeutung in Unternehmen besitzen. Beide Bereiche (individuell-person-orientierte Ansätze und organisatorische Ansätze) zeigen Faktoren (s. Abschn. 2.4), wodurch Burnout entstehen kann. In beiden Bereichen gibt es Möglichkeiten, um Burnout vorzubeugen. Für die Burnout Forschung bedeutet das, ihre Aufmerksamkeit der Frage zuzuwenden, wie gesunde Betriebe und Organisationen geschaffen werden und was es ausmacht. Somit kann das Risiko von Burnout bei Mitarbeitern durch eine überdachte Arbeitsorganisation verringert werden.

⁶⁷ vgl. Badura, Schellschmidt, Vetter, 2006: S. 107

⁶⁸ vgl. Badura, Schellschmidt, Vetter, 2006: S. 106

⁶⁹ vgl. Badura, Schellschmidt, Vetter, 2006: S. 107

5 Adäquate Arbeitsbedingungen

Die folgende Tabelle (s. Abschn. 5.1) zeigt die Sichtweise von Arbeitnehmern im Hinblick auf adäquate Arbeitsbedingungen. In vorangegangenen Punkten der Arbeit wurde über Ursachen, Symptome und Phasen von Burnout und deren Folgen aufgeklärt. Jetzt stellt sich die Frage, welche Anforderungen „gute und stressfreie Arbeit“ aufweist? Bevor Lösungsansätze (s. Abschn. 7) aufgezeigt werden, die aktiv gegen Burnout am Arbeitsplatz vorbeugen sollen, wird vorab die Sichtweise von Arbeitnehmern erläutert. Diese zeigt, welche Anforderungen sie an gute Arbeit haben und ob diese mit den Ursachen (s. Abschn. 2.4) übereinstimmen. Anhand dieser Parallelen können Lösungsansätze für vorbeugende Maßnahmen formuliert werden.

5.1 Sichtweise des Arbeitnehmers anhand einer INQA-Studie

Die Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA), gefördert durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales, stellt eine gemeinsame Initiative von Gewerkschaften, Stiftungen, Sozialversicherungsträgern, Bund, Arbeitsgebern und Ländern dar. Ihr Ziel ist es, die Arbeitsqualität in Unternehmen zu steigern. Mit Hilfe ihrer Studien zielen sie vor allem auf die Anregung gesellschaftliche Debatte sowie Lösungsansätze im Hinblick auf verbesserte Arbeitsbedingungen ab.⁷⁰

Das Ziel dieser Untersuchung war die Beantwortung der Frage „Was verstehen Menschen unter guter Arbeit und welche Anforderungen werden an gute Arbeit und Arbeitsbedingungen gestellt?“. Hierzu fand eine repräsentative Untersuchung statt. Es soll ersichtlich werden, wie Arbeitnehmer zu guter Arbeit stehen und was gute Arbeit für sie ausmacht. Die Konzeption dieser Studie zielte darauf ab, Ansatzpunkte für ein neues Leitbild von guter (und stressfreier) Arbeit zu entwickeln.⁷¹ Die Analyse der INQA-Studie soll nicht nur dem Leser zeigen, wie sich gute Arbeit gestalten lässt, sondern soll im darüber hinaus dazu beitragen, einen Vergleich zwischen möglichen Ursachen und den Anforderungen zu schaffen (s. Abschn. 6). Folgend werden Studienergebnisse anhand der INQA-Studie „Was ist gute Arbeit?“ erläutert.

⁷⁰ vgl. <http://www.inqa.de/DE/Startseite/start.html>, Stand: 2.5.2016

⁷¹ vgl. http://www.inqa.de/SharedDocs/PDFs/DE/Publikationen/was-ist-gute-arbeit-kurzfassung.pdf?__blob=publicationFile, Stand: 03.05.2016

Ergebnis der INQA-Studie:

Anforderung an Gute Arbeit aus Sicht von Arbeitnehmer/-innen		Ergebnis in %
1	Sicheres Einkommen	92%
2	Arbeitsplatzsicherheit	88%
3	Spaß an der Arbeit	85%
4	Respekt zwischen Vorgesetzten und Arbeitnehmer	84%
5	Unbefristetes Arbeitsverhältnis	83%
6	Förderung der Kollegialität	76%
7	Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz	74%
8	Sinn in der Arbeit sehen	73%
9	Stolz in dem was man tut	73%
10	Abwechslungsreiche Arbeit	72%
11	Einfluss auf die Arbeitsweise	71%
12	Gute Arbeitsplanung (durch Vorgesetzte)	66%
13	Weiterentwicklung eigener Fähigkeiten	66%
14	Anerkennung durch Vorgesetzte	66%
15	Verantwortung übernehmen	65%
16	Vorgesetzte kümmern sich um berufliche Entwicklung	64%
17	Vorgesetzte haben Verständnis für individuelle Probleme	63%
18	Einkommenssteigerung	62%
19	Analyse von Arbeitsfehlern, um Ursache herauszufinden	61%
20	Unterstützung durch Vorgesetzte	60%

21	Volle Konzentration auf die Arbeit	60%
22	Keine Konkurrenz unter Arbeitskollegen	59%
23	Mitspracherecht bzgl. Arbeitsplatz	58%
24	Mitbestimmung auf das Arbeitspensum/-tempo	58%
25	Nichtraucherschutz	57%

Tabelle 1: Anforderungen an Gute Arbeit aus Sicht von Arbeitnehmer/-innen / Quelle: Was ist gute Arbeit? Anforderungen aus Sicht von Erwerbstätigen. Berechnung: Tatjana Fuchs, Ihs, INIFES / Eigene Erstellung

Laut der INQA-Studie haben Arbeitnehmer Anforderungen an folgende Hauptkriterien:

- genügend Handlungsspielräume und Einflussmöglichkeiten (s. Platz 11, 21-24),
- Einkommens- und Beschäftigungssicherheit (s. Platz 1,2,5,18),
- sinnliche und kreative Merkmale (s. Platz 3, 8-10),
- soziale Merkmale (s. Platz 4,6,22),
- Gesundheitsschutz (s. Platz 7, 25),
- Führungsqualität der Vorgesetzten und
- Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen (s. Platz 12, 14, 16, 17, 20).

Aus Sicht der Arbeitnehmer, haben diese Aspekte eine hohe Bedeutung für Arbeitsqualität. Diese kann für ein stressarmes Arbeitsverhältnis zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber bedeutend sein, um Burnout vorzubeugen.⁷² Zudem können mögliche Ursachen für Burnout sich aus den Anforderungen von Arbeitnehmern an gute Arbeit beziehen (s. Abschn. 6) und anhand dieser Aspekte leiten sich Präventionsmöglichkeiten (s. Abschn. 7) ab.

⁷² http://www.inqa.de/SharedDocs/PDFs/DE/Publikationen/was-ist-gute-arbeit-kurzfassung.pdf?__blob=publicationFile, Stand: 05.05.2016

6 Vergleich zwischen Ursachen nach Maslach und der INQA-Studie

Fraglich ist, ob es Gemeinsamkeiten zwischen den möglichen Ursachen nach Maslach (s. Abschn. 2.4.1) und den Anforderungen von Arbeitnehmern an gute Arbeit, anhand der INQA Studie (s. Abschn. 4.1) gibt. Anhand dessen werden folgend (s. Abschn. 7) Lösungsansätze formuliert. Wie bereits in Abschn. 2.4 erwähnt wurde, gibt es keine einheitlichen Ursachen die zu Burnout führen können. Anhand der INQA-Studie lässt sich aber feststellen, dass es einige Parallelen zwischen den möglichen Ursachen nach Maslach (s. Abschn. 2.4.1) und den gewünschten Anforderungen vom Arbeitnehmer (s. Abschn. 5.1) gibt.

Als erste mögliche Ursache für Burnout nennt Christina Maslach die „Arbeitsüberlastung“. In der vorangegangenen Tabelle (s. Abschn. 5.1), welche die Anforderungen von Arbeitnehmern an „gute Arbeit“ aufzeigt, zeigt Platz 24, dass 58% der Arbeitnehmer sich mehr Einfluss auf das Arbeitspensum wünschen. Daraus lässt sich schlussfolgern, dass Arbeitnehmer bevorzugen, ihr Arbeitspensum selbst zu bestimmen, um einer möglichen Überlastung zu umgehen. Arbeitsüberlastung führt zu einer wesentlichen Diskrepanz zwischen Arbeitnehmer und Arbeit. Der Arbeitnehmer muss zu viel Arbeit in zu wenig Zeit erledigen und stößt somit an eine regelmäßige Überlastung. Dies wiederum führt zur starken Minderung der Arbeitsqualität. Die Arbeitsüberlastung beeinflusst auch die Harmonie und Teamarbeit in Unternehmen und kann diese deutlich zerstören, z.B. unter Kollegen.⁷³

Als zweiten Punkt nennt Christina Maslach „Zu viel Kontrolle oder Mangel an Kontrolle“, als mögliche Ursache für Burnout. Dieser Aspekt spiegelt sich mit Platz 19 der Tabelle (s. Abschn. 5.1), Analyse von Arbeitsfehlern, um Ursache herauszufinden. Diese Anforderung wurde von 61% der befragten Arbeitnehmer, als wichtig angegeben. Eine bedeutende Prozentzahl, die sich u. a. auf die Kontrolle am Arbeitsplatz beziehen lässt. Generell sollte an jedem Arbeitsplatz, ein passendes Maß an Kontrolle gefunden werden. Vorgesetzte haben die Pflicht, ihre Arbeitnehmer zu kontrollieren. Dies kann auch positiv sein, sofern es auf einer respektvollen und nicht übertriebenen Ebene stattfindet. Arbeitnehmer brauchen die Gelegenheit, selbst Entscheidungen zu treffen und einen gewissen Handlungsspielraum zu besitzen. Der Mitarbeiter möchte die Probleme selbst erkennen und analysieren, um dann die Möglichkeit zu haben, Verbesserungen

⁷³ http://www.burnout.co.at/gruende_burnout.php, Stand: 11.05.2016

vorzunehmen und innovativ zu handeln. Ein Übermaß an Kontrolle, vom Vorgesetzten können aber auch das Gegenteil erreichen. Der Arbeitnehmer fühlt sich für die Resultate nicht mehr verantwortlich und die Arbeitsqualität sowie die Motivation mindern stark. Zuviel Kontrolle vermittelt den Eindruck, dass dem Arbeitnehmer zu wenig Vertrauen zugesprochen wird und dieser als nicht wichtig im Unternehmen angesehen wird.

Als dritte Ursache nennt Christina Maslach „Fehlende Anerkennung o. a. unzureichende Belohnung“ als mögliche Ursache für Burnout. Gemeinsamkeiten sind auf Platz 4 der Tabelle (s. Abschn. 5.1) erkennbar „Respekt zwischen Vorgesetzter und Arbeitnehmer“. Dieser Punkt wurde von 84% der befragten Arbeitnehmer als wichtig angesehen. Sobald Arbeitnehmer für ihre Leistung keine Wertschätzung und Anerkennung erhalten, wird die Arbeit von Arbeitnehmern als unzufriedene Last empfunden. In Unternehmen ist das Budget oft knapp für eine Prämie, dennoch kann man die Mitarbeiter mit Anerkennung und Wertschätzung belohnen. Mitarbeiter schätzen eine innere Belohnung, d.h. für sie ist es wichtig, wenn jemand stolz auf die, von ihnen geleistete Arbeit ist.⁷⁴ Ebenfalls gibt es Gemeinsamkeiten zu Platz 18 in der Tabelle (s. Abschn. 5.1) „Einkommenssteigerung“. 62% der befragten Arbeitnehmer gaben an, dass sie (mutmaßlich nach längerem Arbeitsverhältnis), eine Steigerung des Einkommens als bedeutend sehen. Dies kann man gut auf die Ursache nach Maslach „ungenügende Belohnung“ schließen, denn eine Steigerung des Einkommens, ist eine passende Belohnung für ein erfahrenes, gutes und langes Arbeitsverhältnis. Dennoch ist Vorsicht geboten, viele Unternehmen reagieren mit einer Gehaltserhöhung auf unzufriedene Mitarbeiter, ohne die wirkliche Unzufriedenheit des Mitarbeiters zu analysieren und bei der Entstehung anzusetzen. Oftmals ist die Unzufriedenheit nicht auf das monatliche Gehalt, sondern auf eine zu geringe Wertschätzung, zurückzuführen. Es sollte zwischen dem wirklichen Wunsch einer Einkommenssteigerung und dem Wunsch nach mehr Arbeitszufriedenheit differenziert werden.⁷⁵

Als vierte Ursache nennt Christina Maslach „mangelnde Gerechtigkeit o. a. Fehlen von Fairness“ als mögliche Ursache für Burnout. Auf Platz 23 der INQA-Studie, gaben 58% der befragten Arbeitnehmer an, dass sie Mitspracherecht am Arbeitsplatz als wichtig empfinden. Dies könnte man auf Gerechtigkeit sowie Fairness am Arbeitsplatz beziehen. Grundsätzlich prallen die subjektive Einschätzung vom Arbeitgeber und Arbeitnehmer, nach dem Begriff „Gerechtigkeit“ aufeinander. Solange diese Einschätzungen übereinstimmen, gibt es kein Problem bzgl. Fairness am Arbeitsplatz. Sollten allerdings

⁷⁴ vgl. http://www.burnout.co.at/gruende_burnout.php, Stand: 11.05.2016

⁷⁵ vgl. Happich, 2013: S. 303

die Einschätzungen auseinander gehen, müsste grundlegend die Gerechtigkeit und das Mitspracherecht am Arbeitsplatz verbessert werden.⁷⁶

Als fünfte Ursache nennt Christina Maslach „Wertekonflikte“, als möglichen Grund für Burnout. Diese Ursache spiegelt sich in drei Punkten der Tabelle (s. Abschn. 5.1), der Anforderungen von Arbeitnehmern. Es sind Parallelen auf Platz 3 „Spaß an der Arbeit“ in der Tabelle erkennbar. Dieser Aspekt wurde von 85% der befragten Arbeitnehmer als wichtig empfunden. Zudem sind Parallelen mit Platz 8 „Sinn in der Arbeit sehen“ erkennbar. Dieser Aspekt wurde zu 73% als wichtig angesehen. Ebenfalls 73% der befragten Arbeitnehmer, sehen den Punkt „Stolz in dem was man tut“ als wichtige Anforderung an gute Arbeit. Werte von Unternehmen sind oft leistungs- anstatt arbeitnehmerorientiert. Dies kann erheblich zu einer Steigerung der Unzufriedenheit von Arbeitnehmern beitragen. Unzufriedene Arbeitnehmer erbringen in der Regel schlechtere Leistung, d.h. dass stark leistungsorientierte Unternehmen im eigentlichen Sinne arbeitsorientiert denken müssen, um maximale Leistung zu erbringen. Die Werte von Arbeitnehmern (z.B. der Arbeitnehmer legt Wert auf eine erfüllende Arbeit und möchte sich damit identifizieren), müssen mit den Werten vom Unternehmen (leistungsorientiert, gewinnmaximierend etc.) harmonisieren, um keine Diskrepanzen zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber (o. Vorgesetzten, Unternehmen) hervor zurufen. An bestimmten Arbeitsplätzen kann es vorkommen, dass Arbeitnehmer oft Dinge tun, die ethisch nicht vertretbar sind oder ihren persönlichen Wertvorstellungen entsprechen. In Unternehmen spielen wirtschaftliche Werte eine deutlich höhere Rolle, andere Werte werden zwangsweise untergeordnet.⁷⁷

Als sechste und letzte mögliche Ursache nennt Christina Maslach den „Zusammenbruch des Gemeinschaftsgefühls“, als mögliche Ursache für Burnout. Diese Ursache lässt sich mit Platz 22 der Tabelle (s. Abschn. 5.1) „Keine Konkurrenz unter Arbeitskollegen“ vergleichen. 59% der befragten Arbeitnehmer, stellen die Anforderung, dass kein interner Konkurrenzkampf im Unternehmen stattfinden darf. Umso wichtiger ist es, dass Gemeinschaftsgefühl am Arbeitsplatz zu fördern, damit kein Konkurrenzkampf stattfinden kann. Der massive Wandel der Arbeitszeit bringt nicht nur einen erhöhten Stressfaktor mit sich, sondern auch eine zunehmende Erkrankung an Burnout.⁷⁸

Zwischenfazit: Die Autorin hält fest, dass es zwar keine einheitlichen Ursachen für Burnout im Unternehmen gibt, dennoch lassen sich einige Parallelen zwischen den

⁷⁶ vgl. Kronawitter, 2013: S. 63 f.

⁷⁷ vgl. Maslach / Leiter, 2001: S.135 f.

⁷⁸ vgl. Schramm, Berger, 2013: S. 813

Ursachen nach Maslach und den Anforderungen an gute Arbeit (s. INQA-Studie, Abschn. 5.1), aus Sichtweise von Arbeitnehmern, feststellen. Anhand der sechs Faktoren, lassen sich Lösungsansätze formulieren, die Unternehmen dabei helfen sollen, sechs bedeutende Burnout Faktoren zu beachten und präventive Maßnahmen einzuleiten. Trotzdem gilt es zu beachten, dass Burnout durch individuelle Ursachen ausgelöst werden kann und die Lösungsansätze nicht für eine volle Prävention genügen.

7 Lösungsansätze

In der vorgegangenen Bachelorarbeit wurden sechs mögliche Ursachen nach Maslach (s. Abschn. 2.4.1) gezeigt. Diese Ursachen finden sich in der INQA-Studie (s. Abschn. 5) wieder. Somit konnte zwischen den Ursachen nach Maslach und der INQA-Studie verglichen werden. Es zeigten sich Parallelen zwischen den beiden Punkten. Die folgenden Lösungsansätze basieren aus dem Vergleich (s. Abschn. 6) und zeigen eine Basis von Präventionsmöglichkeiten in Unternehmen.

7.1 Lösungsansatz - Arbeitsüberlastung

Zur Einleitung in das Thema dient das folgende Sprichwort:

„Wer etwas will, findet Wege. Wer etwas nicht will, findet Gründe.“

(Götz Werner, 1994)⁷⁹

Grund für die Auswahl des Zitates ist, dass es sich nicht immer um eine reale Arbeitsüberlastung handelt. Dennoch ist es wahrscheinlich einer der bedeutendsten Ursachen von Burnout und lässt sich auf die Organisation zurückführen (s. Abschn. 4.2.1).

Die zunehmenden Arbeitsaufgaben am Arbeitsplatz, stetig neue Kundenanfragen und wiederholte Aufforderungen vom Vorgesetzten sind ein klares Anzeichen von Arbeitsüberlastung. Überforderung und Dauerstress am Arbeitsplatz ist keine Seltenheit. Unternehmen müssen der dauernden Arbeitsüberlastung entgegenwirken. Dazu muss vorab die Arbeits-Situation bei Arbeitnehmer analysiert werden, bevor man auf Arbeitsüberlastung zurückgreifen kann. Stress am Arbeitsplatz existiert immer. Der Lösungsansatz soll sich auf eine Überlastung beziehen und nicht auf alltäglichen Stress am Arbeitsplatz. Damit ist gemeint, dass die Überforderungen real sein müssen und nicht mit dem täglichen Arbeitsstress verwechselt werden dürfen. Dies kann man leicht darin messen, indem man sich die Überstunden vom Arbeitnehmer betrachtet. Existieren Überstunden? Sind diese regelmäßig? Anhand dieser zwei Fragen lassen sich bereits erste Anzeichen von Arbeitsüberlastung feststellen – denn der Arbeitnehmer schafft anscheinend die Arbeitsanforderungen nicht mehr im vorgesehenen Arbeitspensum. Oft verwechselt wird dies mit der Einstellung und Wahrnehmung vom Arbeitnehmer. Die Einstellung und Wahrnehmung kann von „Ich mache mir Stress“ und „Ich habe

⁷⁹ Götz Werner, 1994: Gründer und Aufsichtsratsmitglied von dm-drogerie markt

auch beim normalen Arbeitspensum (ohne Überstunden) Stress“ geprägt sein.⁸⁰ Ursachen für Arbeitsüberlastung im Unternehmen sind u. a. zu knappes Budget in der Personalplanung, Personalabbau, komplexere und individuelle Arbeitsaufgaben an den Einzelnen.⁸¹

Folgender Lösungsansatz bezieht sich auf die Prävention von Arbeitsüberlastung im Unternehmen und nicht speziell auf Gegenmaßnahmen bei bereits bestehender Arbeitsüberlastung. Der einfachste und effektivste Weg, um Überforderung am Arbeitsplatz zu vermeiden, ist eine kontinuierliche Prävention. Doch, wie kann eine solche Prävention aussehen? Anhand verschiedener Literatur und Internetquellen, hat die Autorin eine bedeutende Maßnahme erläutert und differenziert:

Klare Strukturen am Arbeitsplatz schaffen

Das Unternehmen muss klare Aufgabenbereiche am Arbeitsplatz festlegen, damit jeder Mitarbeiter seine Aufgaben kennt und weiß wofür er verantwortlich ist. Das Unternehmen muss Aufgabenbereiche klar definieren und kommunizieren. Somit können z.B. keine Arbeitsaufgaben auf den Arbeitskollegen „abgeschoben werden“, sondern es ist klar definiert, wer wofür verantwortlich ist. Wenn unklar ist, wer genau für was verantwortlich ist, gibt es für die „Strebsamen“ automatisch mehr Arbeit und für die „Gemütlichen“ gibt es eher weniger Arbeit. Problem ist: Der strebsame Mitarbeiter bekommt eine regelmäßige Überlastung. Anhand festgelegter transparenter Strukturen, lassen sich schnell auch Arbeitsüberlastungen der Mitarbeiter feststellen.⁸² Ein Beispiel soll zum Verständnis beitragen: Mitarbeiter XY arbeitet in einem kleinen Unternehmen und ist für ein Arbeitspensum von 100% angestellt. Er ist für folgende Arbeitsbereiche (grob gegliedert) verantwortlich (die Prozentzahl gibt die vorgesehene Arbeitsbelastung an): Kundenberatung (30%), Social Media Betreuung (20%), Erstellung von Offerten (30%), Mitarbeit bei Planung und Durchführung von Events (20%). Somit kommt der Mitarbeiter auf eine Arbeitsauslastung von 100%, was dementsprechend auch seinem Arbeitspensum von 100% zuspricht. Es dürften keine regelmäßigen Überstunden anfallen. Nun wird aber eine Arbeitskraft in der Abteilung entlassen und der Mitarbeiter bekommt einen weiteren Arbeitsbereich zugeteilt, z.B. wöchentliche Auswertungen vom Tagesgeschäft (20%). Der Mitarbeiter versucht diese 20% in sein Arbeitspensum zu bringen (Stressfaktor), was ihm auf Dauer nicht gelingt. Es entstehen regelmäßige Überstun-

⁸⁰ vgl. <http://karrierebibel.de/ueberlastung-am-arbeitsplatz/>, Stand 10.05.2016

⁸¹ vgl. Krainz, 2011: S. 117

⁸² vgl. <http://www.business-wissen.de/artikel/arbeitsgesundheit-diese-massnahmen-senken-die-belastung-der-mitarbeiter/>, Stand 12.05.2016

den und somit eine konstante Arbeitsüberlastung. Anhand einer klaren Arbeitsstruktur, können solche Arbeitsüberlastungen schnell erkannt und gemieden werden. Unternehmen erkennen zum Beispiel schnell, wo nötige Ressourcen eingesetzt werden können und ob sie einen 80% Beschäftigten, auf ein Arbeitspensum von 100% stufen. Somit sind die 20% Neuarbeit gut aufgeteilt. Eine weitere Möglichkeit wäre eine Rekrutierung neuer Mitarbeiter. Es kann schnell festgestellt werden, ob die festgelegte Struktur funktioniert. Falls etwas nicht funktioniert, kann das Unternehmen zeitnah umstrukturieren und Aufgaben und Kompetenzen neu verteilen. Regelmäßige Mitarbeitergespräche sind ebenfalls für eine Überprüfung der zugeteilten Arbeitsbereiche hilfreich. Hier bekommt der Mitarbeiter die Chance, Feedback über die Arbeitsbereiche zu geben (s. a. Abschn. 4.1.2). Der Arbeitgeber kann somit zielgerecht verbessern.⁸³

Folgendes wird stichpunktartig festgehalten:

- Arbeitgeber muss tatsächliche Arbeitsüberlastung beim Arbeitnehmer prüfen und feststellen
- Klare Definition von Arbeitsabläufen und Prozessen schaffen
- Regelmäßige Kontrolle, ob Arbeitsauslastung dem vorgegebenen Arbeitspensum entspricht o. a. nicht entspricht, Mitarbeitergespräche führen, um Arbeitsbereiche zu besprechen
- Schnittstellen reduzieren
- Verantwortung eindeutig personifizieren, Kompetenzen des Mitarbeiters können zielgerecht eingesetzt werden

So könnte ein Arbeitsstrukturplan aussehen

Der folgende Arbeitsstrukturplan zeigt die zu leistende Arbeit in Form von hierarchisch geordneten Arbeitspaketen.

⁸³ vgl. Kanis, 1998: S. 46 f.

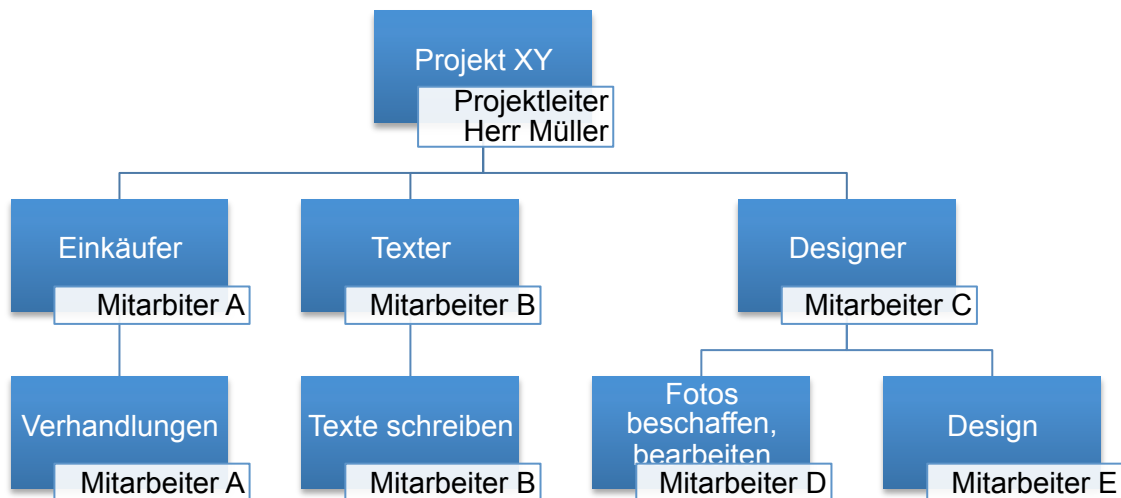


Abbildung 4: Möglichkeit für einen Arbeitsstrukturplan, Quelle: Ulrich Holzbauer, 2014: S. 16; Eigene Erstellung

Dieser Strukturplan verhilft zur genauen Ressourcenplanung, Zuordnung von Verantwortlichkeiten und Arbeitsbereichen, Übersicht zu Zeit und Terminplänen und zur Planung und Kontrolle. Zu beachten ist, dass Ziele, Aufgaben, Ergebnis und Voraussetzungen klar definiert werden müssen.⁸⁴

7.2 Lösungsansatz - Kontrolle am Arbeitsplatz

Kontrolle durch den Vorgesetzten ist wichtig, es sollte allerdings ein gesundes Mittelmaß gefunden werden, um keinen Mangel oder kein Übermaß an Kontrolle zu erhalten. Arbeitsaufgaben können vor allem dann eine Herausforderung darstellen, wenn diese unter ständiger Kontrolle des Vorgesetzten stehen. Der Druck, dass die Arbeitsaufgabe gut und nach den Vorstellungen des Vorgesetzten erledigt werden müssen, bringt nicht nur Stress für den Mitarbeiter mit sich, sondern wirkt auch kontraproduktiv.⁸⁵ Führung und Kontrolle kann schnell vom Vorgesetzten verwechselt werden, dass sich rasch auf die Gesundheit der Mitarbeiter auswirken kann.⁸⁶ Ständige Kontrolle

⁸⁴ vgl. Holzbauer, 2014: S. 16 f.

⁸⁵ vgl. <http://www.festland-verlag.com/docs/178/downloads/sensibel-5.pdf> S. 48, Stand: 13.05.2016

⁸⁶ vgl. <http://www.computerwoche.de/a/schlechte-fuehrung-macht-mitarbeiter-krank,1938054>, Stand 13.05.2016

durch die Vorgesetzten, senkt die Motivation beim Mitarbeiter. Viele Vorgesetzte haben die Angewohnheit, ihre Mitarbeiter regelmäßig zu kontrollieren. Es löst nicht nur Frust sondern auch Misstrauen gegenüber dem Mitarbeiter aus. Vorgesetzte wollen somit die Kontrollmacht behalten und geben strikte Anweisungen. Doch der mangelnde Handlungsspielraum beim Mitarbeiter kann dazu führen, dass der Mitarbeiter seinen Dienst nur noch nach Vorschrift erledigt und nicht mehr aus Interesse am Unternehmen.⁸⁷ Fehlende Kontrolle hingegen, kann sich negativ auf die Autonomie, Anerkennung und Wertschätzung des Mitarbeiters, auswirken. Der Mitarbeiter fühlt sich nicht ernst genommen und zweifelt an seinem Wert im Unternehmen, dass ihn wiederum krank machen kann.⁸⁸

Auswirkungen von falscher Kontrolle können sein:

- Handlungsspielraum vom Mitarbeiter ist eingeschränkt, die Arbeit wird nach Dienstplan erledigt, worunter Kreativität leiden kann
- Mitarbeiter ist mit ständiger Zusammenfassung und Rückmeldung beschäftigt, die eigentliche Arbeit bleibt auf der Strecke
- Mitarbeiter verliert seine Motivation und liefert somit keine guten Ergebnisse
- Mitarbeiter ist frustriert, seine Eigeninitiative sinkt und schadet der Unternehmenskultur
- Mitarbeiter fühlt sich beobachtet und hat Angst, Fehler zu machen

Diese Auswirkungen zeigen Stressfaktoren, die ein Burnout beim Mitarbeiter auslösen können. Prävention fängt somit bei der richtigen Führung der Vorgesetzten an. Wichtig ist, dass der Vorgesetzte erkennt, was Mitarbeiter von ihm erwarten (und damit ist nicht die ständige Kontrolle gemeint). Dem Mitarbeiter müssen Freiräume sowie Handlungsmöglichkeiten gegeben werden sowie müssen diese Freiräume und Handlungsmöglichkeiten vom Vorgesetzten akzeptiert werden. Damit würde der Vorgesetzte eine gute Vertrauensbasis gegenüber dem eigenen Mitarbeiter schaffen. Somit wäre der Mitarbeiter in der Lage, sein Aufgabenfeld bestmöglich zu meistern, u. a. mit dem Ziel den Vorgesetzten nicht zu enttäuschen. Wiederrum sollte der Mitarbeiter nicht „alleine“ gelassen werden. Dem Vorgesetzten bleibt die Pflicht, Arbeitsleistungen vom Unterge-

⁸⁷ vgl. <http://www.sueddeutsche.de/news/karriere/arbeit-staendige-kontrolle-durch-chefs-demotiviert-mitarbeiter-dpa.urn-newsml-dpa-com-20090101-141008-99-02043>, Stand: 14.05.2016

⁸⁸ vgl. Brandhorst, 2014: S. 273

ordneten einzufordern, um zu kontrollieren, ob die Leistung angemessen ist. Dieser Schritt kann sich nicht nur positiv für den Mitarbeiter ergeben (Lob durch den Vorgesetzten), sondern auch positiv für das Unternehmen (Fehler werden schnell erkannt, Ziele werden nicht verfehlt).⁸⁹

Folgendes wird festgehalten: Kontrolle durch den Vorgesetzten ist zwar wichtig, allerdings sollte die Kontrolle nicht in einer Befehlsform stattfinden, sondern als Feedback-, Überblick- und Informationsmöglichkeit für beide Seiten – sowohl für den Vorgesetzten, als auch für den Arbeitnehmer. Hierbei spielt die Führung eine bedeutende Rolle – der Vorgesetzte sollte dem Mitarbeiter genügend Freiraum und Handlungsmöglichkeiten geben, um gute Ergebnisse zu erzielen sowie den Gesundheitszustand des Mitarbeiters nicht zu schaden.

7.3 Lösungsansatz - ungenügende Belohnung

Ungenügende Belohnung am Arbeitsplatz gilt als Ursache für Burnout (s. Abschn. 2.4.1). Die unternehmensrelevante Umwelt wird in der heutigen Zeit durch wachsende Komplexität und Dynamik geprägt. Für Unternehmen, v. a. für die Unternehmensführung, wachsen die Herausforderungen stetig. Als Herausforderung gilt zum einen, seine Mitarbeiter nicht zu verlieren (sei es durch Burnout (Erschöpfung), generelle Krankheiten oder durch Kündigung wegen Desinteresse am Unternehmen) und ihre Motivation und Arbeitsleistung zu erhalten. Um die Motivation der Mitarbeiter zu erhalten, eignen sich vor allem Anreizsysteme (o. a. Belohnungssysteme).⁹⁰ Anreizsysteme sind Leistungen von Unternehmen, die dem Mitarbeiter als Gegenzug für dessen Arbeitsleistung angeboten werden.⁹¹ Mitarbeiter klagen über mangelnde Belohnung am Arbeitsplatz (s. Abschn. 5.1). Die Ansichten über Ausgestaltung und Sinn von Maßnahmen zur Arbeitsmotivation am Arbeitsplatz gehen zunehmend auseinander. Zum einen gibt es die Mitarbeiter, die aus eigenem Interesse arbeiten möchten und sich somit automatisch motivieren. Dies nennt man auch eine intrinsische Motivation bzw. einen intrinsischen Anreiz. Der intrinsische Anreiz sollte vom Vorgesetzten nicht ausgenutzt werden (deutliche Burnout Gefahr), sondern gefördert werden, durch bspw. sinnvolle Ziele, erleichternden Arbeitsorganisation und vor allem auch durch Wertschätzung. Anerkennung und Wertschätzung ist beim Mitarbeiter motivierender und

⁸⁹ vgl. <http://www.business-wissen.de/hb/folgen-von-mikro-management-fuer-mitarbeiter-und-vorgesetzte/>, Stand: 14.05.2016

⁹⁰ vgl. Dr. Guthof, 1995: S.1 f.

⁹¹ vgl. <http://www.4managers.de/management/themen/anreizsysteme/> , Stand 18.05.2016

zufriedenstellender, als eine finanzielle Belohnung. Zum anderen gibt es finanzielle Anreize, in Form von Belohnungssystemen und Prämien. Dies nennt man auch extrinsische Motivation bei Mitarbeiter o. a. extrinsische Anreize. Ein positiver Aspekt ist, dass Prämien gute Wirkungen erzielen (steigende Motivation beim Mitarbeiter) sowie anreizen, seine Arbeit weiterhin (evtl. für eine weitere Belohnung) gut zu erledigen. Ein negativer Aspekt ist, dass es sich schnell zur Selbstverständlichkeit entwickeln kann. Denn dann kann es passieren, dass der Mitarbeiter seine Arbeit nur noch wegen der Belohnung erledigt bzw. nur noch wenn es überhaupt dafür eine Belohnung gibt.⁹²

Fraglich ist, welche Art es von Belohnungen gibt. Die einfachste Variante stellte eine monetäre Belohnung dar. Geldbeträge sind überall leicht anzuwenden und ohne größere Mühe auszuhändigen. Der Mitarbeiter kann selbst über das Geld bestimmen und für das Unternehmen besteht ein minimaler Aufwand. Allerdings sollte vorsichtig mit finanziellen Belohnungen umgegangen werden, da diese Form als sehr unpersönlich oder im schlimmsten Fall als Bestechung wahrgenommen werden kann. Als andere Variante können Gutscheine und Naturalien eingesetzt werden. Dies könnte z.B. sein: Ballonflug, Wellnesswochenende, Essensgutschein in einem guten Restaurant, Geschenkkorb, Helikopter Flug. Solche Belohnungen kommen sehr persönlich beim Mitarbeiter an. Der Mitarbeiter bekommt das Gefühl, etwas Besonderes zu sein. Ein solcher Gutschein kann vom Mitarbeiter höher geschätzt werden als der gleiche Betrag in bar. Das Unternehmen hat allerdings einen größeren Aufwand in der Beschaffung und der Geschmack vom Mitarbeiter ist oftmals schwer einzuschätzen (gerade in größeren Unternehmen).⁹³

Positive Faktoren eines Anreizsystems zeigen auch die Funktionen. Anhand folgender Abbildung, lässt sich dies zeigen:

⁹² vgl. Rügsegger, Hubacher, 2012: S. 5 f.

⁹³ vgl. Rügsegger, Hubacher, 2012: S. 10

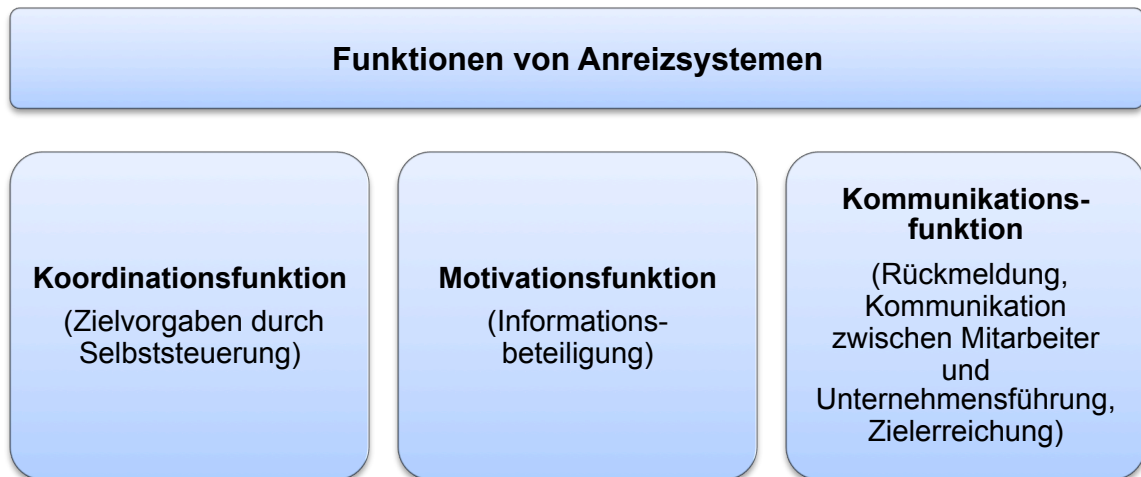


Abbildung 5: Funktionen von Anreizsystemen, Quelle: Steiner und Landes (2014) S. 36, Eigene Erstellung

Folgendes wird festgehalten: Grundsätzlich wird zwischen intrinsischen und extrinsischen Anreizen unterschieden. Intrinsische Motivation umfasst einen immateriellen Charakter. Der Mitarbeiter befriedigt sich mit seinen eigenen erzielten Ergebnissen. Extrinsische Anreize können immateriell oder materiell sein. Der Mitarbeiter erhält Belohnungen mit der Erreichung gewisser Arbeitsziele. Diese Anreize sind nicht mit der Arbeit verbunden. Die Funktion eines Anreizsystems lässt sich in drei Hauptbereiche fassen: Koordinationsfunktion, Motivationsfunktion und Kommunikationsfunktion. Anreizsysteme bringen nicht nur positive Eigenschaften für den Mitarbeiter sondern auch einen Erfolgsfaktor für das Unternehmen, z.B. Arbeitszufriedenheit beim Mitarbeiter, sowie die daraus entstehende Bindung und Interesse an das Unternehmen. Ebenfalls helfen Anreizsysteme zur Vorgabe von Zielen und als Kommunikationsmittel zwischen Unternehmensführung und Mitarbeiter. Durch dies können Mitarbeiter Rückmeldung ihrer individuellen Leistungen bekommen (o. a. bei Teamleistungen).⁹⁴ Anreizsysteme kommunizieren Unternehmensziele in alle Bereiche einer Organisation (besonders in großen Unternehmen sinnvoll).⁹⁵ Viel hängt davon ab, wie ein Anreizsystem gestaltet ist. Denn die Wirkung von Anreizsystemen auf die Motivation, wird teilweise sehr überschätzt. Es kann u. a. passieren, dass gegenteilige Effekte erzielt werden (Demotivation).⁹⁶

Zwischenfazit: Anreizsysteme bieten Unternehmen die Möglichkeit, ihre Mitarbeiter regelmäßig und gerecht zu belohnen. Diese erzielen positive Eigenschaften für den

⁹⁴ vgl. Prof. Dr. Steiner, Prof. Dr. Landes, 2014: S. 34 f.

⁹⁵ vgl. Prof. Dr. Steiner, Prof. Dr. Landes, 2014: S. 38

⁹⁶ vgl. Prof. Dr. Steiner, Prof. Dr. Landes, 2014: S. 41 f.

Mitarbeiter und für das Unternehmen und eigenen sich gut als Präventionsmöglichkeit für Demotivation bzw. Arbeitsunzufriedenheit beim Arbeitnehmer. Vor allem die Motivation beim Arbeitnehmer und die daraus entstehende Arbeitszufriedenheit kann ein deutlicher Faktor sein, um Burnout beim Arbeitnehmer vorzubeugen.

7.4 Lösungsansatz - mangelnde Gerechtigkeit

Mangelnde Gerechtigkeit ist ein häufiges Thema in Unternehmen. Mitarbeiter möchten gerecht behandelt werden – dabei spielt es keine Rolle, in welcher Hierarchie sie sich befinden. Fehlende Gerechtigkeit am Arbeitsplatz ist eine Hauptursache für die Entstehung eines Burnouts. Daher ist es wichtig dieses Thema konstruktiv zu behandeln. Auf den Unterschied zwischen Männern und Frauen muss jedoch vorab hingewiesen werden. Bei Männern sind zu über 50% der beruflichen Burnout-Symptome, u. a. auf Ungerechtigkeit am Arbeitsplatz zurückzuführen. Berufliche Gerechtigkeit scheint somit bei Männern eine ernstzunehmende Rolle zu spielen. Der Fokus bei Frauen hingegen, liegt bei der privaten Ungerechtigkeit (knapp 50%). Ein berufliches Burnout lässt sich bei Frauen zwar auch auf fehlende berufliche Gerechtigkeit zurückführen, allerdings auch auf fehlende private Gerechtigkeit. Der Einfluss von Gerechtigkeit auf berufliches Burnout, kristallisiert sich jedoch bei beiden Geschlechtern heraus.⁹⁷ Grundprobleme sind Arbeitsteilung sowie ungerechte Verteilung. Die Problematik der Verteilung bezieht sich oft auf die Entlohnung der Mitarbeiter. Unterschiedliche Entlohnungen können ein Maßstab für die zu leistende Arbeit sein und somit auch mögliche Ungerechtigkeit zweier Parteien hervorrufen⁹⁸. Ein Beispiel soll zum Verständnis beitragen: Während Arbeitnehmer L, einfache und unwichtigere Arbeitsaufgaben erledigen muss, darf Arbeitnehmer M (der mehr verdient und höher qualifiziert ist) wichtige Entscheidungen treffen. Dies könnte vom Arbeitnehmer L als mangelnde Gerechtigkeit empfunden werden, die eigentlich keine ist. Denn das Unternehmen hat Arbeitnehmer L für diese Position vorgesehen. Anders verhielt es sich, wenn Arbeitnehmer L für die gleiche Position wie Arbeitnehmer M vorgesehen wäre, diese Position aber nicht ausüben darf. Andernfalls kann eine mangelnde Fairness in der Hierarchie folgen. Ein Beispiel soll zum Verständnis beitragen: Arbeitnehmer A besitzt eine Führungsposition in einer Marketing-Abteilung. Ihm untergeordnet sind fünf Mitarbeiter, die er regelmäßig mit Aufgaben versorgen muss. Arbeitnehmer B ist einer der fünf Angestellten. Er bearbeitet die zugeteilten Aufgaben von Arbeitnehmer A. Arbeitnehmer A kann entscheiden welche Aufgaben er Arbeitnehmer B zuweist und welche nicht. Arbeitnehmer B ist der

⁹⁷ vgl. Vera Esser (2015), S. 69 f.

⁹⁸ vgl. Nina Kluckow (2014), S. 31 f.

Meinung im Gegensatz zu seinen Kollegen stets die „schlechteren Aufgaben“ erledigen zu müssen. Arbeitnehmer B fühlt sich folglich ungerecht behandelt. Es entstehen Konflikte (s. auch Abschn. 7.5) gegenüber Arbeitnehmer A und Arbeitnehmer C. Die Lösung für dieses Problem könnte folgendermaßen aussehen:

Lösungsansatz: Um mangelnde Gerechtigkeit am Arbeitsplatz vorzubeugen bzw. Gerechtigkeit zwischen den Arbeitnehmern zu erhalten, kann ein mitarbeitergerechtes Führungsverhalten dienen. Das Gefühl gerecht behandelt zu werden, hängt im wesentlichen davon ab, ob die Vorgesetzten unparteiisch zu den Arbeitnehmern sind.⁹⁹ Maßnahmen für mehr Gerechtigkeit am Arbeitsplatz, lassen sich in organisatorischen Ansätzen anwenden (s. Abschn. 4.2.1). Anhand des genannten Beispiels wird deutlich, dass Arbeitnehmer B sich ungerecht behandelt fühlt, weil er (in seiner Sichtweise) die schlechteren Aufgaben zugewiesen bekommt. Nach Überprüfung der Realität, könnte Arbeitnehmer A (Vorgesetzter) seine Führungsqualitäten überprüfen und verbessern, damit Arbeitsaufgaben in Zukunft gerecht verteilt werden können. Gerecht handelnde Führungskräfte bewirken ein organisational erwünschtes Verhalten. Es gibt zwar noch hohen Forschungsbedarf, inwiefern die Gerechtigkeitswahrnehmung von Mitarbeitern auf eine zufriedene Basis gestellt werden kann, dennoch geht man davon aus, dass mitarbeitergerechtes Führungsverhalten eine Chance für Fairness am Arbeitsplatz sein kann. Situationsmerkmale für die Verteilung von Arbeitsaufgaben können sein: Gesprächssituationen zwischen Mitarbeiter und Vorgesetzten, Vertrauensverhältnis beider Seiten, sowie die Qualität der durch eine Führungskraft zugewiesenen Arbeitsaufgaben.¹⁰⁰ Der Übergeordnete ist im Grunde genommen, für die Untergeordneten verantwortlich, desto wichtiger ist gegen mutmaßliche Ungerechtigkeit und den daraus entstehenden Diskrepanzen anzugehen, um u. a. Burnout am Arbeitsplatz vorzubeugen. Fraglich ist, wie die Führungskraft vorgehen kann. Zwischen dem Untergeordneten und dem Übergeordneten sollte eine Vereinbarkeit getroffen werden, in dem die Arbeitsmenge sowie die Arbeitszeiten an das Unternehmensinteresse des Mitarbeiters (mit familiären oder privaten Belangen) angepasst wird. Des Weiteren sollte eine kollegiale Zusammenarbeit stattfinden, der interne Informationsfluss o. a. die interne Kommunikation sollte in eine optimale Form gebracht werden (Menge d. Kommunikation: zu viel, zu wenig, Zeitpunkt der Kommunikation: zur rechten Zeit oder ungelegen). Zudem sollte über die Möglichkeit von Erweiterung von Kompetenzen gesprochen werden, der Mitarbeiter kann somit andere oder zusätzliche Aufgaben übernehmen.¹⁰¹

⁹⁹ vgl. Paul Brandlmeier (1974), S. 101

¹⁰⁰ vgl. Weibler, Feldmann, 2009: S.75 f.

¹⁰¹ vgl. Kaminski, 2013: S. 84 f.

Folgendes wird festgehalten: Arbeitsaufgaben müssen im Unternehmen gerecht verteilt werden, um die Arbeitszufriedenheit bei den Mitarbeitern zu gewinnen bzw. zu erhalten. Dadurch muss der Übergeordnete sicherstellen, dass die Anforderungen der Mitarbeiter ermittelt und erfüllt werden. Das Ziel liegt darin, dass die Zufriedenheit des Mitarbeiters erhöht oder erhalten wird. Mangelnde Gerechtigkeit am Arbeitsplatz ist eine Hauptursache für Burnout Symptome. Durch qualitatives mitarbeitergerechtes Führungsverhalten, können Arbeitsaufgaben gerecht verteilt werden. Demnach werden u.a. folgende Faktoren berücksichtigt: Kompetenz der Mitarbeiter, Hierarchie sowie Unternehmensinteresse der Beteiligten.

7.5 Lösungsansatz - Wertekonflikte

Die heutige Arbeitswelt konzentriert sich primär auf wirtschaftliche Werte, die Werte des Arbeitnehmers sind erst einmal für das Unternehmen sekundär. Letztere Werte werden erst dann für das Unternehmen bedeutend, wenn das Unternehmen einen wirtschaftlichen Vorteil darin erkennt. Menschliche Werte sollten in der Arbeitswelt dennoch eine hohe Priorität haben, denn wie bereits aus der Arbeit geschlossen werden konnte, basiert der Unternehmenserfolg in einem hohen Maße auf den Arbeitnehmern. Für Unternehmen ist es folglich wichtig, die Werte am Arbeitsplatz beachten und zu fördern (bspw. Wertekonflikte untereinander kritischer angehen), nicht nur aus dem Grund von wirtschaftlichen Folgen (bspw. positiven Image in der Öffentlichkeit), sondern weil es richtig ist, den menschlichen Werten eine höhere Bedeutung zu schenken.¹⁰² Doch wie können Unternehmen, ihren wichtigsten Ressourcen, mehr menschliche Werte vermitteln bzw. bestehende Wertekonflikte erkennen und vorbeugen?

Lösungsansatz: Um Konflikte im Unternehmen anzugehen, können Methoden des Konfliktmanagements helfen. Es gibt verschiedene Arten von Konflikten, die vorab klar differenziert werden müssen, z.B.: Sachverhaltskonflikte, Interessenskonflikte, Beziehungskonflikte, Wertekonflikte, Strukturkonflikte und Innere Konflikte.¹⁰³ Dieser folgende Lösungsansatz bezieht sich primär auf Wertekonflikte. Bevor Konflikte gelöst werden können, muss eine Erkennung dieser stattfinden. Dies kann sich als schwierig herausstellen, da Konflikte am Arbeitsplatz häufig nicht offen ausgetragen werden. Daher sollte man folgenden Symptomen Bedeutung schenken:

¹⁰² vgl. Maslach / Leiter, 2001: S.135

¹⁰³ vgl. Proksch, 2014: S. 5 f.

- Demotivation am Arbeitsplatz: Die Arbeitsmotivation verschwindet, sowie menschliche Bedürfnisse.
- Widerstand am Arbeitsplatz: Arbeitsaufgaben werden unachtsam und schlecht ausgeführt, um Ziele des Konfliktgegners zu verhindern. Zudem werden wichtige Informationen mit Absicht, nicht weitergegeben.
- Gereiztheit am Arbeitsplatz: Der angesammelte Ärger, der sich beim Betroffenen angestaut hat, kommt an anderen Stellen zum Ausbruch, z.B. bei Arbeitskollegen.
- Negative Handlungen: Durch Intrigen oder Gerüchte wird versucht, den Konfliktgegner schlechtzumachen bzw. bei seinen Arbeitsaufgaben zu behindern.
- Keine Empathie: Der Betroffene kann sich schlecht in die Sichtweisen und in Probleme anderer hineinversetzen.
- Körperliche Anzeichen: Konflikte können ebenfalls körperliche Symptome auslösen, wie z.B. Magenschmerzen, Schlaflosigkeit, Rückenschmerzen oder Kopfschmerzen. Daraus können hohe Fehlzeiten resultieren, worunter Ziele des Unternehmens zurückgesteckt werden müssen.¹⁰⁴

Sobald das Problem erkannt ist, muss eine klare Zielsetzung definiert werden, d.h. es sollten folgende Fragen beantwortet werden: Was will ich mit der Konfliktlösung erreichen? Welche Rolle spielt der Konflikt im Gesamtzusammenhang des Unternehmens?¹⁰⁵ Was ist der Konfliktgegenstand? Wodurch wurde der bestehende Konflikt ausgelöst? Welche Symptome sind erkennbar bzw. woran habe ich gemerkt, dass es sich um einen Konflikt handelt? Wie ist der Konflikt bereits verlaufen, welches Verhalten zeigen beide Seiten auf? Was soll vermieden werden?¹⁰⁶ Der Kernpunkt des Abschnittes bezieht sich auf vorbeugende Maßnahmen. Folgende Maßnahmen können dazu beitragen, Wertekonflikte im Unternehmen zu reduzieren:

- klare Zielvereinbarung (Beiden Parteien sollte bewusst sein, welche Ziele erreicht werden müssen)

¹⁰⁴ vgl. Proksch, 2014: S. 3

¹⁰⁵ vgl. Proksch, 2014: S. 4

¹⁰⁶ vgl. Dr. Weh, Enaux, 2008: S. 57

- Werte des anderen beachten (z.B. Mitarbeiter A legt seine Priorität in die Arbeit, Mitarbeiter B legt seinen Fokus auf Familie und Freunde – Beide Werte sollten respektiert werden)
- eindeutige Abgrenzung der Verantwortungsbereiche (Jeder Mitarbeiter sollte wissen, wofür er verantwortlich ist)
- Beteiligung an Entscheidungen (Alle Mitwirkenden sollten an wichtigen Entscheidungen Teil haben)
- transparenter Informationsfluss
- Kooperation zwischen Parteien, regelmäßiger Kontakt zwischen Parteien (um Vorurteile, Feindseligkeiten abzubauen)
- Vorgabe gemeinsamer Ziele (nur wenn beide Parteien mitwirken, erreichen sie das Ziel)¹⁰⁷

Folgendes wird festgehalten: Wertekonflikte entstehen, wenn unterschiedliche Wertevorstellungen und Grundsätze aufeinander treffen. Wertekonflikte können nur gelöst werden, wenn diese auch erkannt werden und anschließend daraus eine gemeinsame Wertebasis abgeleitet wird. Auf dieser Ebene ist es möglich, Lösungen für den bestehenden Konflikt zu entwickeln. Die Lösungen müssen anhand der bestehenden Situation angepasst werden. Es kann bspw. eine gemeinsame Gesprächsbasis gefunden und hergestellt werden. Bei schärferen Konflikten kann ein Gericht entscheiden. Anhand von Methoden des Konfliktmanagements, können Konflikte schnell erkannt, analysiert und gelöst bzw. auch vorgebeugt werden. Um Wertekonflikte zu vermeiden, sollten Werte sowie Ziele des Arbeitnehmers und des Unternehmens übereinstimmen.¹⁰⁸

7.6 Lösungsansatz - Zusammenbruch des Gemeinschaftsgefühl

Ein Mangel von Gemeinschaft entsteht, wenn Kontakte zu anderen verloren gehen. Dies kann sowohl im Arbeitsumfeld als auch im sozialen Umfeld geschehen. Das Ge-

¹⁰⁷ vgl. Dr. Weh, Enaux, 2008: S. 69 ff.

¹⁰⁸ vgl. Proksch, 2014: S. 6

meinschaftsgefühl im Unternehmen ist z.B. für die Zielerreichung des Unternehmens wichtig. Durch ein gutes Gemeinschaftsgefühl im Unternehmen wird nicht nur in Krisenzeiten, sondern auch in guten Zeiten zusammengehalten. Allerdings wird durch die heutige Technologie, der soziale Kontakt zunehmend unpersönlicher (z.B. durch Handys, E-Mails, voice-mail Systeme, Anrufbeantworter und soziale Netze). Ein Mangel des Gemeinschaftsgefühls kann ebenfalls auftauchen, wenn ungelöste oder chronische Konflikte im Arbeitsumfeld sind (s. a. Abschn. 7.5). Diese Konflikte können Angst, Zorn, Frustration, Unsicherheit, Respektlosigkeit sowie Verdächtigungen bei Mitarbeitern auslösen und auf Dauer einen Zusammenbruch des Gemeinschaftsgefühls im Unternehmen verursachen.¹⁰⁹ Gesellschaftliche Rahmenbedingungen können zu einer Entstehung von Burnout beitragen. In unserer heutigen Leistungsgesellschaft wird oft der Eindruck vermittelt, dass jeder Mensch für seinen beruflichen und gesellschaftlichen Erfolg selbst zuständig ist. Daraus kann (chronischer) Druck beim Menschen entstehen und Kollegen können u. a. schnell als Konkurrenten angesehen werden, sobald sie nicht zur eigenen Leistung beitragen.¹¹⁰ Der Zusammenbruch des Gemeinschaftsgefühls kann ebenfalls aus Umstrukturierungen, fehlenden Anerkennung und Wertekonflikte zwischen den Werten der Mitarbeiter u. des Unternehmens resultieren. Konflikte und Spannungen sind ein hohes Belastungsrisiko bei der Arbeit.¹¹¹ Doch wie kann man ein Zusammenbruch des Gemeinschaftsgefühls im Unternehmen vorbeugen, bzw. das Gemeinschaftsgefühl fördern?

Lösungsansatz: Gemeinschaftsgefühl könnte folgend aussehen: Verantwortungsgefühl (gegenüber anderen), Hilfsbereitschaft, Zusammenarbeit (nicht gegeneinander), Mitgefühl und ein gemeinsames Ziel zu haben. Je mehr das Wir-Gefühl auftaucht, desto mehr Fortschritte zeigt es in der Gemeinschaft. Es ist wichtig, dass Menschen über das eigene Interesse hinausdenken.¹¹² Gemeinschaftsgefühl in Unternehmen kann auf verschiedene Art und Weise erreicht werden, z.B. durch regelmäßige Mitarbeiterveranstaltungen, Freizeitaktivitäten, gemeinsame Abendessen, regelmäßige Teammeetings und durch interne Workshops.¹¹³ Mitarbeiterveranstaltungen gelten als überzeugendste Methode für die Förderung des Gemeinschaftsgefühls. Diese fördern die Beziehungen unter den Mitarbeitern und können einen Beitrag zur Mitarbeiterzufriedenheit beisteuern.¹¹⁴ Zudem wird Mitarbeiterbindung verstärkt und kann langfristig leistungs-

¹⁰⁹ vgl. http://www.burnout.co.at/gruende_burnout.php, Stand: 17.05.2016

¹¹⁰ vgl. <http://www.psychenet.de/psychische-gesundheit/informationen/burnout.html>, Stand: 19. 05. 2016

¹¹¹ vgl. Riechert, 2015: S. 34 f.

¹¹² vgl. Schoenaker, 2006: S. 35-46

¹¹³ vgl. Franzen, Tafuro, 2011: S. 125

¹¹⁴ vgl. De Micheli, 2006: S. 65 ff.

steigernd wirken.¹¹⁵ Mitarbeiterveranstaltungen o. auch Mitarbeitererevents gelten als sogenannte Mitarbeiter-Aktionen, die man auch unter Face-to-Face-Veranstaltungen mit Event-Charakter versteht.¹¹⁶ Diese Veranstaltungen können in rein informativer Art (z.B. Seminare o. Workshops), sowie als gemeinsame Aktivitäten (z.B. Besichtigungen, Reisen, Feiern) stattfinden. Wichtig ist, dass sich die Teilnehmer einer solchen Veranstaltung, von Angesicht zu Angesicht begegnen (also Face-to-Face o. a. Live-Kommunikation genannt). Dies bewirkt, dass die Person dabei im Ganzen wahrgenommen wird und nicht nur per E-Mail, Telefon oder Fax. Mitarbeiterveranstaltungen bringen Abwechslung in den Berufsalltag, Freizeit und Arbeit wird miteinander verbunden, dass wiederum die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen fördert. Die Veranstaltungen sollten nicht am Wochenende oder am späten Nachmittag stattfinden. Der berufliche Stress, sollte in dem Fall ausgeblendet werden. Zudem bewirken Mitarbeitererevents, dass sich alle auf eine Stufe stellen, d.h. der Manager kann sich z.B. mit dem Auszubildenden austauschen. Neben der Förderung des Gemeinschaftsgefühls, wird auch die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen gefördert. Solche Veranstaltungen geben ein indirektes Feedback an die Mitarbeiter. Die Mitarbeiter merken dadurch, dass das Unternehmen in sie investiert und sich für sie interessiert. Schwächen zeigen sich in der aufwändigen Organisation, Zeit und Kosten. Es ist schwierig ein Datum/Zeitpunkt zu finden, wo ein Großteil der Mitarbeiter Zeit hat.¹¹⁷

Folgendes wird festgehalten: Ein Mangel von Gemeinschaftsgefühl im Unternehmen kann Demotivation und Arbeitsunzufriedenheit bei Arbeitnehmern hervorrufen. Fehlende Gemeinschaft kann ein Faktor für ein mögliches Burnout sein. Deshalb ist es wichtig, dass das Gemeinschaftsgefühl in Unternehmen gefördert wird. Um ein Mangel vorzubeugen, eignen sich Mitarbeiteraktionen bzw. Mitarbeitererevents (o.a. Incentives). Diese fördern das Wir-Gefühl innerhalb des Unternehmens. Regelmäßige Veranstaltungen bringen die Mitarbeiter zusammen und geben ihnen die Chance, sich auszutauschen und von Angesicht zu Angesicht zu kommunizieren (und nicht via. E-Mail oder Telefon).

Ziel: Durch die Förderung von Gemeinschaftsgefühl, verschwinden regelrecht die Minderwertigkeitsgefühle und der Zusammenhalt im Unternehmen wird verstärkt. Dies hilft z.B. in Krisenzeiten.¹¹⁸

¹¹⁵ vgl. Castan, 2011: S. 44

¹¹⁶ vgl. Lucas, 2007: S. 29 f.

¹¹⁷ vgl. Gfeller, 2007: S. 162 f.

¹¹⁸ vgl. Schoenaker 2006: S. 35-46

8 Fazit

Das Ziel der vorliegenden Arbeit war es, über das Burnout-Syndrom und dessen Entstehung aufzuklären sowie präventive Maßnahmen in organisatorischer Sicht aufzuzeigen. Die Arbeit zeigt nicht nur die burnoutbegünstigte Arbeitswelt, sondern stellt zugleich eine Aufforderung jener Veränderung dar. Die Veränderung zeigt sich in formulierten Lösungsansätzen. Diese (s. Abschn. 7) resultieren aus einem Vergleich zwischen möglichen Ursachen nach Maslach (s. Abschn. 2.4.1) und tatsächlichen Anforderungen an gute Arbeit, aus Sichtweise von Arbeitnehmern (s. Abschn. 5). Anhand der festgestellten Parallelen wurden Lösungsansätze für sechs unterschiedliche Bereiche formuliert.

Die wichtigsten Aspekte, ohne welche Burnout Präventionen schwer verständlich gewesen wäre, sollen im Folgenden erneut aufgegriffen werden.

Die zentrale Problematik von Burnout, fing bereits beim Definitionsversuch (s. Abschn. 2.1) an. Es gibt keine anerkannte Definition von Burnout. Deshalb wurden fünf resümierte Definitionen verglichen. Das Resultat ergab, dass alle fünf Definitionen explizit auf eine psychische und physische Erschöpfung hinwiesen. Besonders bei drei der Definitionen ließ sich schnell erkennen, dass Arbeitsbedingungen und Burnout, ein Zusammenhang darstellen.

Die Symptomatik von Burnout (s. Abschn. 2.2) zeigt eine weitere Problematik. Es gibt keine einheitlichen Symptome. Somit bleibt es fraglich, wie sich ein Burnout Betroffener erkenntlich zeigt. Anhand verschiedener Symptomenbilder konnte dennoch ein Resultat gezogen werden. Diese zeigten vermehrt, dass eine generelle Erschöpfung im Fokus der Symptome steht. Der Betroffene zeigt sich leistungsschwach und orientierungslos und kann Arbeitsanforderungen nicht mehr Stand halten. Zur besseren Verständlichkeit und genaueren Einschätzung helfen u. a. auch Phasentheorien. Hierzu zählen namenswerte Phasentheorien, wie bspw. die Phasentheorie nach Freudenberger und North, die einer expliziten Forschung unterliegen. Anhand dieser wurde deutlich, inwiefern sich der Betroffene während eines Burnout-Prozesses, entwickeln kann. Alle genannten Phasentheorien zeigten keinen einstimmigen Verlauf. Dennoch treten bei allen Theorien, ähnliche Warnsignale und Erklärungen auf. Alle Forscher gaben bspw. an, dass die Phasen nicht in einer Reihenfolge geschehen müssen, sondern unterschiedlich und mehrmals durchlaufen werden können. Somit bleibt es schwer einzuschätzen, seit wann der Betroffene sich in einer Burnout-Gefährdung befindet. Auf Grund der nicht einstimmigen Theorien, wurden die wichtigsten Warnsignale in ein Drei-Stufen-Modell (s. Abschn. 2.3) zusammengefasst. Dieses Drei-Stufen-Modell ist nicht als abschließend und vollkommen zu betrachten. Es dient zur allgemeinen Verständnis.

Ähnlich wie bei der Definition, Symptomatik und der Phasentheorien, gibt es keine eindeutigen Ursachen (s. Abschn. 2.4). Burnout zeigt sich als komplexes Geschehen und entsteht durch verschiedene Einflussfaktoren, die nicht bestimmt werden können. In der Burnoutforschung gibt es keine allgemeinen Entstehungsursachen. Es bleibt kritisch, anhand welcher Ursachen, passende Präventionsmaßnahmen eingeleitet werden können, wenn diese nicht einstimmig sind. Um den Fokus der Arbeit nicht zu verlieren, konzentrierte sich die Autorin auf sechs bedeutende Faktoren nach Christina Maslach. Diese sind folgende: Arbeitsüberlastung, Mangel an Kontrolle, ungenügende Belohnung, mangelnde Gerechtigkeit, Wertekonflikte und Zusammenbruch des Gemeinschaftsgefühls (s. Abschn. 2.4.1). Diese beschreiben die äußerlichen Faktoren im Unternehmen und geben den Grundstein für mögliche Präventionsansätze (s. Abschn. 7).

Ein wichtiger Punkt zeigte die Veränderung der Arbeitsbedingungen und die daraus entstehende Zunahme von Burnout. Hier wurde deutlich, dass die Zunahme von Burnout-Vorfällen und auch einer möglichen Burnout-Gefährdung in Unternehmen massiv ansteigen. Die Zunahme von psychischen Belastungen in der Arbeitswelt ist heutzutage gravierend. Durch hochentwickelte Technik, zunehmende Arbeitsteiligkeit, Flexibilisierung, Rationalisierung betrieblicher Prozesse, massiver Zeitdruck und einer zunehmenden Entwicklung neuer Technologien, ist der Arbeitsalltag vieler Menschen geprägt. Dies kann zu einer extremen Zunahme an psychischen Belastungen am Arbeitsplatz führen. Es zeigt, inwiefern sich die Entwicklung der Arbeitswelt auf die Veränderung der Arbeitsbedingungen und auf die Zunahme von Burnout-Vorfällen spiegelt. Die resultierenden wirtschaftlichen (für das Unternehmen) sowie gesundheitlichen (für den Arbeitnehmer) Folgen, zeigen die Relevanz des Themas und wie wichtig eine frühzeitige Einleitung von Prävention im Unternehmen ist. Zwei grundsätzliche Faktoren sollten im Unternehmen beachtet werden, zum einen sind es die individuellen und zum anderen auch die strukturellen Faktoren im Unternehmen.

Aufbauend zeigten sich Präventionsansätze in Unternehmen. Diese lassen sich in individuelle und strukturelle Ansätze differenzieren. Als individuelle Ansätze eignen sich bspw. Stressbewältigungstechniken und –strategien, kognitive Restrukturierung und Skilltrainings. Als organisatorische Ansätze eignen sich bspw. Informations- und Feedbacksysteme und gezielte Förderung der Autonomie. Zu beachten ist, dass beide Ansätze gleichermaßen für einen gesunden Betrieb verantwortlich sind. Sobald in beiden Bereichen Prävention eingeleitet wird, kann das Risiko von Burnout im Unternehmen gemindert werden und eine weitere Zunahme von Burnout Vorfällen stoppen.

Anhand des vorangegangenen Wissens konnte ein Vergleich zwischen den tatsächlichen Anforderungen an gute Arbeit und den möglichen Ursachen nach Maslach erläutert werden (s. Abschn. 5.1). Im Hinblick auf adäquate Arbeitsbedingungen, zeigte

dieser einige Gemeinsamkeiten. Es kann davon ausgegangen werden, dass sich die Ursachen nach Maslach in den Arbeitsanforderungen von Arbeitnehmern spiegeln. Dies bedeutet auch, wenn die Anforderung der Arbeitnehmer nicht erfüllt werden, dass mögliche Burnout Ursachen daraus resultieren können. Die Anforderungen zeigten sich in folgenden Bereichen: Handlungsspielraum und Einflussfaktoren, Einkommens- und Beschäftigungssicherheit, sinnliche und kreative Merkmale, soziale Merkmale, Gesundheitsschutz, Führungsqualität der Vorgesetzten und Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen.

Die untersuchten möglichen Ursachen nach Maslach, zeigten Parallelen zu den Anforderungen von Arbeitnehmern. Anhand dessen konnten somit sechs bedeutende Lösungsansätze für eine Prävention im Unternehmen formuliert werden.

Um einer regelmäßigen Arbeitsüberlastung am Arbeitsplatz zu umgehen, eignen sich Arbeitsstrukturpläne. Diese zeigen eine klare Definition von Arbeitsabläufen und Prozessen und helfen für die regelmäßige Kontrolle der Arbeitsbelastung (s. Abschn. 7.1).

Kontrolle am Arbeitsplatz bleibt ein kritisches Thema zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber. Es ist wichtig, dass der Vorgesetzte Führungsqualitäten besitzt und die Kontrolle nicht in Form einer Befehlsform stattfindet, sondern als Feedback-, Überblick- und Informationsmöglichkeiten für beide Seiten (s. Abschn. 7.2).

Um Mitarbeiter gerecht und regelmäßig für ihre Arbeit zu belohnen, eignen sich Anreizsysteme. Diese bieten sich als Präventionsmöglichkeit für Demotivation u. Arbeitsunzufriedenheit beim Arbeitnehmer. Dabei wird zwischen intrinsischen und extrinsischen Anreizen unterschieden. Es empfiehlt sich nicht, monetäre (Geldbeträge) Belohnungen anzuwenden (s. Abschn. 7.3) sondern bspw. Gutscheine für Erlebnisse auszustellen.

Ein Grund für Burnout am Arbeitsplatz kann ebenfalls mangelnde Gerechtigkeit sein. Es empfiehlt sich, qualitatives mitarbeitergerechtes Führungsverhalten zu zeigen. Es lassen sich bspw. Arbeitsaufgaben anhand bestehender Kompetenzen, Unternehmensinteresse und Hierarchie gerecht verteilen. Der Vorgesetzte muss sicherstellen, ob die Anforderungen der Mitarbeiter ermittelt und erfüllt werden (s. Abschn. 7.4).

Wertekonflikte entstehen wenn Wertevorstellungen und Grundsätze aufeinander treffen. Um die Konflikte lösen zu können, müssen diese erkannt werden (beider Seiten). Mit Hilfe von Methoden des Konfliktmanagements lässt sich eine gemeinsame Wertebasis ableiten. Um generelle Wertekonflikte zu vermeiden, sollten Ziele sowie Werte des Arbeitnehmers und des Unternehmens übereinstimmen (s. Abschn. 7.5).

Das Gemeinschaftsgefühl in Unternehmen trägt zur grundlegenden Arbeitszufriedenheit von Arbeitnehmern bei. Durch die Förderung von Gemeinschaft im Unternehmen, verschwinden die Minderwertigkeitsgefühle und der Zusammenhalt im Unternehmen wird verstärkt. Zur Förderung eignen sich regelmäßige Mitarbeitererevents in jeglichen Formen. Diese können als Workshop oder auch als gemeinsames BBQ stattfinden (s. Abschn. 7.6).

Die bereits in der Einleitung angedeutete Frage, wie Unternehmen Burnout bei ihren Mitarbeitern erkennen und vorbeugen können (s. Abschn. 1.1), konnte anhand dieser Arbeit beantwortet werden. Unternehmen können anhand von Phasentheorien, die verschiedenen Stadien bei den Mitarbeitern erkennen. Kritisch bleibt jedoch, dass Burnout individuell ausgelöst werden kann und somit individuell betrachtet werden muss. Die bereits zu Beginn der Arbeit erwähnten Fakten, die für die Erkennung eines Burnouts sprechen, haben im Verlauf der intensiven Auseinandersetzung gezeigt, dass diese sich besonders in den Arbeitsbedingungen bewahrheiten. Somit konnten sechs grundlegende Faktoren für eine Vorbeugung angesprochen werden (s. Abschn. 7). Für Unternehmen empfiehlt es sich, Burnout als ernstzunehmendes Thema wahrzunehmen und offen anzugehen. Präventionsmaßnahmen sollten in sinnvollen Bereichen eingeleitet werden.

Beendet wird die vorliegende Arbeit mit einem Zitat, welches erneut die Relevanz von Burnout hervorhebt: „Die menschliche Kraft besteht nicht in den Extremen, sondern in ihrer Vermeidung.“¹¹⁹

¹¹⁹ Zitat von Ralph Waldo Emerson (1803-1882)

Literaturverzeichnis

ABATI Viviana Simonetta (2007): Burnout. Erkennen – vorbeugen – verhindern. Herausgegeben von spektramedia.ch. URL: <http://shop.spektramedia.ch/pdf/HRM-Dossier%2036.pdf>, Stand 02.04.2016, SPEKTRAmédia und jobindex media ag, Bern

AOK Wissenschaftliches Institut (2010): Gesundheitliche Beschwerden und Belastungen am Arbeitsplatz – Ergebnisse aus Beschäftigtenbefragungen. Herausgegeben von wido.de. URL: <http://www.wido.de/meldungakt+M5e46a511b8e.html>, Stand 28.04.2016

AOK Wissenschaftliches Institut (2011). Burnout auf dem Vormarsch. Herausgegeben von wido.de. URL: www.wido.de/fileadmin/wido/downloads/pdf_pressemitteilungen/wido_pra_pm_krstd_0411.pdf, Stand:15.04.2016

AOK Wissenschaftliches Institut (2012): Fehlzeiten-Report 2012 – Zu viel berufliche Flexibilität schadet der Psyche. Herausgegeben von wido.de. URL: <http://www.wido.de/meldungakt+M5952b78c2ab.html>, Stand 28.04.2016

BACH Melanie (2014): Diese Maßnahmen senken die Belastung der Mitarbeiter. Herausgegeben von business-wissen.de. URL: <http://www.business-wissen.de/artikel/arbeitsgesundheit-diese-massnahmen-senken-die-belastung-der-mitarbeiter/>, Stand: 16. 05. 2016

BADURA Bernhard, SCHELLSCHMIDT Henner, VETTER Christian (2006): Fehlzeiten-Report, Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft, Chronische Krankheiten: Betriebliche Strategien zur Gesundheitsförderung, Prävention und Wiedereingliederung, Springer Medizin Verlag Heidelberg

BATHE Stefanie (2012): Das 7-Phasen-Modell von Prof. Burisch. Herausgegeben von personalityexperts.de. URL: <http://personalityexperts.de/2012/04/11/das-7-phasen-modell-von-prof-burisch-klassischer-verlauf-und-symptome-von-burnout/>, Stand: 22.04.2016

BERGER M. (2013): Der Nervenarzt: Burnout, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, online publiziert: 21.06.2013

BODENMANN Guy, GMELCH Simone (2009): Lehrbuch der Verhaltenstherapie: Band 2: Störungen im Erwachsenenalter – Spezielle Indikationen – Glossar, Springer Medizin Verlag Heidelberg

BPTK Bundespsychotherapeutenkammer (2012): Studie zur Arbeitsunfähigkeit – Psychische Erkrankungen und Burnout, Berlin

BRANDHORST Felix (2014): Kinderschutz und Öffentlichkeit: Der „Fall Kevin“ als Sensation und Politikum, Springer Fachmedien Wiesbaden

BRANDLMEIER Paul (1974), Hausärztliche Versorgung: Bereitschafts- und Notdienste, der kranke Mensch, Labordiagnostik, Springer-Verlag Berlin Heidelberg GmbH

BURISCH M. (2 unveränderte Auflage, Nachdruck 2003): Das Burnout-Syndrom. Theorie der inneren Erschöpfung. Springer-Verlag Berlin Heidelberg GmbH

BURISCH M. (2015) Dr. Burischs Burnout-Kur – für alle Fälle, Anleitungen für ein gesundes Leben, Springer-Verlag Berlin Heidelberg

BURISCH M. (5.überarbeitete Auflage, 2014): Das Burnout-Syndrom: Das Burnout-Syndrom. Theorie der inneren Erschöpfung. Springer-Verlag Berlin Heidelberg GmbH

CASTAN Björn (2011): Erfolgskontrolle von Events und Sponsoring: Instrumente für die Evaluation ihrer Werbewirkung, Kulturkommerz Band 21, Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin

DE MICHELI Marco (2006): Nachhaltige und wirksame Mitarbeitermotivation: Praxisgrundsätze, Fallbeispiele, Motivations- und Führungsprinzipien und konkrete Motivationsideen inklusive Mitarbeitergespräche und Kommunikationsregeln zur Motivationssteigerung von Mitarbeitern im Betriebsalltag, Praxium-Verlag, Zürich, 1. Auflage

DIE WELT (2014): Der volkswirtschaftliche Schaden. Herausgegeben von welt.de, online publiziert: 13.3.2014. URL: <http://www.welt.de/sonderthemen/stress/article125753289/Der-volkswirtschaftliche-Schaden-von-Arbeitsstress.html>, Stand: 29.04.2016,

DR MED MANSMANN Vinzenz: Burnout Phasen Modelle – Ein Prozess. Herausgegeben von hilfe-bei-burnout.de. URL: <http://www.hilfe-bei-burnout.de/burnout-phasen/>, Stand 21.04.2016

DR. FLEIG Jürgen: Folgen von Mikro-Management für Mitarbeiter und Vorgesetzte. Herausgegeben von business-wissen.de. URL: <http://www.business-wissen.de/hb/folgen-von-mikro-management-fuer-mitarbeiter-und-vorgesetzte/>, Stand: 16.05.2016

DR. GUTHOF Philipp (1995): Strategisches Anreizsysteme: Gestaltungsoptionen im Rahmen der Unternehmensentwicklung, Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden

DR. MED. GROSSENBACHER: Burnout: Ursachen. Herausgegeben von burnout-info.ch. URL: http://www.burnout-info.ch/burnout_ursachen.htm, Stand: 25.04.2016

DR. WEH Saskia-Maria, ENAUX Claudius (2008), 4. Auflage: Konflikt-Management: Konflikte kompetent erkennen und lösen, Rudolf Haufe Verlag GmbH & Co. KG

ESSER Vera (2015), Gender und Burnout: Erlebte Gerechtigkeit bei Männern und Frauen im Berufs- und Privatleben, Springer Fachmedien Wiesbaden

FESTLAND-VERLAG (2007): Herausforderungen am Arbeitsplatz. Herausgegeben von festland-verlag.com. URL: <http://www.festland-verlag.com/docs/178/downloads/sensibel-5.pdf>, Stand: 16.05.2016

FLECK Thomas: Anreizsysteme, Das Anreizsystem. Herausgegeben von 4managers.de. URL: <http://www.4managers.de/management/themen/anreizsysteme/>, , Stand: 18.05.2016

FORSTHOFER Klaus: Burnout auf dem Vormarsch – Wirtschaftlicher Schaden vorprogrammiert. Herausgegeben von burnout.net. URL: http://www.burnout.net/downloads/burnout_kosten_pressemeldung.pdf, Stand: 29.04.2016

FRANZEN Nicole TAFURO Francesco (2011): Unternehmen Zahnarztpraxis – die Bausteine des Erfolgs, Springer-Verlag

FUCHS Tatjana (2006a): Was ist gute Arbeit? Anforderungen aus der Sicht von Beschäftigten. INQA-Bericht Nr. 19; Berlin, Dortmund, Dresden

GFELLER Louis (2007): Handbuch für eine aktive und systematische Mitarbeiterkommunikation: Grundsätze, Erfolgsvoraussetzungen, Instrumente, Vorlagen und Praxistipps für eine professionelle interne Unternehmenskommunikation, Praxium-Verlag

HAPPICH Gudrun (2013): Leistungsträger im Mittelstand: Mit Coaching die Besten halten, Springer Fachmedien Wiesbaden 2013, online publiziert: 18.07.2013

HEILIGENFELD: 12 Phasenmodell nach Freudenberger & North. Herausgegeben von heiligenfeld.de. URL: https://www.heiligenfeld.de/images/burnout/Burnout_Phasen.png, Stand: 25.04.2016

HESSE Jürgen: Burnout Risikogruppen – Wer in die Falle tritt. Herausgegeben von berufsstrategie.de. URL: <http://www.berufsstrategie.de/bewerbung-karriere-soft-skills/burnout-risikogruppen.php>. Stand: 29.04.2016

HOFFMANN Kathrin (2013): Burnout – diese Berufe machen besonders anfällig. Herausgegeben von mydoc.de. URL: <http://www.mydoc.de/psyche/burnout/burnout-diese-berufe-besonders-anfaellig-1439>. Stand: 29.04.2016

HOLZBAUER Ulrich (2014): Projektmanagement für Studierende: Erfolgreich das Studium meistern, Springer Fachmedien Wiesbaden

HÜGE Norbert: Burnout und die Folgen für Unternehmen. Herausgegeben von muenchener-institut.de. URL: <http://www.muenchener-institut.de/burnout-und-unternehmen/folgen-fur-unternehmen/>, Stand 29.04.2016

HÜGE Norbert: Wer ist Burnout gefährdet? Herausgegeben von muenchener-institut.de. URL: <http://www.muenchener-institut.de/stressbewaltigung-burnout-prophylaxe/wer-ist-gefahr-det/>, Stand: 29.04.2016

INQA: Allgemeine Informationen, Homepage. Herausgegeben von inqa.de. URL: <http://www.inqa.de/DE/Startseite/start.html>, Stand: 02.05.2016

INQA: INGQ-Studie Tabelle. Herausgegeben von inqa.de. URL: http://www.inqa.de/SharedDocs/PDFs/DE/Publikationen/was-ist-gute-arbeit-kurzfassung.pdf?__blob=publicationFile, Stand: 05.05.2016

INSTITUT FÜR ARBEITSMEDIZIN: Welche Phasen durchläuft ein Burnout-Betroffener. Herausgegeben von arbeitsmedizin.ch. URL: http://www.arbeitsmedizin.ch/fileadmin/public/Dokumente/Burnout/Burnout_Phasen.pdf Stand: 25.03.2016

KAMINSKI Martin (2013): Betriebliches Gesundheitsmanagement für die Praxis: Ein Leitfaden zur systematischen Umsetzung der DIN SPEC 91020, Springer Gabler, Springer Fachmedien Wiesbaden 2013

KANIS Paul-Gerhard (1998): Praxistipps für die Karriere, Springer-Verlag Berlin Heidelberg

KLUCKOW Nina (2014), Managerentlohnung: Distributives, prozedurales und interaktionales (Un-)Gerechtigkeitsempfinden, Springer Fachmedien Wiesbaden 2014

KOCH A. & KÜHN S. (2001): Ausgepowert? Hilfe bei Burnout, Stress, innere Kündigung. Offenbach: GABAL Verlag GmbH.

KRAINZ Ewald E., RATHEISER Klaus Michael, MENSCHIK-BENDELE Jutta, BURGER Michael (2011): Burnout und Prävention, Ein Lesebuch für Ärzte, Pfleger und Therapeuten, Springer-Verlag Wien

KRAINZ Ewald E., RATHEISER Klaus Michael, MENSCHIK-BENDELE Jutta, BURGER Michael (2011): Burnout und Prävention, Ein Lesebuch für Ärzte, Pfleger und Therapeuten

KRONAWITTER Ernst (2013): Führen ohne Druck: Erfolgreiches Bankgeschäft ohne Zielvorgaben und vertriebsabhängige Vergütungen, Springer Fachmedien Wiesbaden

KURTH M.-B. (2012): Erste Ergebnisse aus der Studie zur Gesundheit Erwachsener in Deutschland, (DEGS), Bundesgesundheitsblatt

LEHKY M. (2011): Leader Ship 2.0. Wie Führungskräfte die neuen Herausforderungen im Zeitalter von Smartphone, Burnout & Co managen

LITZCKE S. / SCHUH M. (2007): Stress, Mobbing und Burn-out am Arbeitsplatz, 4. Vollständig überarbeitete Auflage, Heidelberg 2007

MAI Jochen (2015): Überlastung am Arbeitsplatz? 9 Gegenmaßnahmen. Herausgegeben von karrierebibel.de. URL: <http://karrierebibel.de/ueberlastung-am-arbeitsplatz/>, Stand: 15.05.2016

MAINKA-RIEDEL Maritta (2013): Stressmanagement – Stabil trotz Gegenwind, Springer Gabler

MASLACH Christina, LEITER Michael P. (2001): Die Wahrheit über Burnout: Stress am Arbeitsplatz und was Sie dagegen tun können, Springer-Verlag Wien

MESMER Alexandra (2010): Schlechte Führung macht Mitarbeiter krank. Herausgegeben von computerwoche.de. URL: <http://www.computerwoche.de/a/schlechte-fuehrung-macht-mitarbeiter-krank,1938054>, Stand 16.05.2016

POHL Elke (1. Auflage 2010): Keine Panik vor Blackouts, Wie Sie Bewährungsproben meistern, Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

PROF. DR. STEINER Eberhard, PROF. DR. LANDES Miriam (2014), Sonderheft 2: Controlling & Management Review: Mit Anreizsystemen richtig motivieren, Gabler Verlag

PROKSCH Stefan (2014), 2., überab. u. erw. Auflage: Konfliktmanagement im Unternehmen: Mediation und andere Methoden für Konflikt- und Kooperationsmanagement am Arbeitsplatz, Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2010

RAINER Lucas (2007): Zukunftsfähiges Eventmarketing: Strategien, Instrumente, Beispiele, Kultur Kommerz 14, Erich Schmidt Verlag

RATHEISER K. M., MENSCHIK-BENDELE J., KRAINZ E. und BURGER M. (2011): Burnout und Prävention – ein Lesebuch für Ärzte, Pfleger und Therapeuten, Springer-Verlag Wien (2011) S. 14-15

REISER Rio (1990): Geld. Herausgegeben von riolyrics.de. URL: <http://www.riolyrics.de/song/id:74>, Stand: 01.05.2016

RIECHERT Ina (2015): Psychische Störungen bei Mitarbeitern: Ein Leitfaden für Führungskräfte und Personalverantwortliche – von der Prävention bis zur Wiedereingliederung, 2., überarbeitete Auflage, Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2015

RÜEGSEGGER Ruedi, HUBACHER Markus (2012): Motivation durch Belohnung?: Vor- und Nachteile von Anerkennungssystemen: bfu - Beratungsstelle für Unfallverhütung, Bern 2012, URL: http://www.bfu.ch/de/Documents/03_Fuer_Fachpersonen/02_Betriebe/NBU-Praevention%20im%20Betrieb%20lohnt%20sich/Motivation%20durch%20Belohnung_d_bfu%20Vorlage.pdf, Stand 18.03.2016

SCHNEGLBERGER Judith (2010) : Burnout-Prävention unter psychodynamischem Aspekt. Eine Untersuchung von Möglichkeiten der nachhaltigen betrieblichen Gesundheitsförderung. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden

SCHNEIDER Wolfgang (2006): Psychotherapeut, Psychosomatik in der Arbeitswelt, Springer Medizin Verlag, online publiziert: 09.02.2006

SCHOENAKER Theo (2006): Das Leben selbst gestalten. Mut zur Unvollkommenheit, 1. Auflage 2006, RDI-Verlag Bocholt-Barlo

SCHRAMM Elisabeth, BERGER M. (2013): Der Nervenarzt: Interpersonelle Psychotherapie bei arbeitsstressbedingten depressiven Erkrankungen, Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2013, online publiziert: 29. Juni 2013

SCHÜTTE M. und KÖPER B. (2013): Veränderung der Arbeit, Bundesgesundheitsblatt – Gesundheitsforschung – Gesundheitsschutz 3, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, online publiziert: 28.02.2013

SIEGRIST Johannes (2013): Burn-out und Arbeitswelt, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, online publiziert: 15.02.2013, Stand: 26. April 2016-04-25, URL: <http://link.springer.com/article/10.1007/s00278-013-0963-y#page-2>

SPREITER M. (2014): Burnoutprävention für Führungskräfte, 1. Auflage S. 15, Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg

SUEDDEUTSCHE (2014): Ständige Kontrolle durch Chefs demotiviert Mitarbeiter. Herausgegeben von sueddeutsche.de. URL: <http://www.sueddeutsche.de/news/karriere/arbeit-staendige-kontrolle-durch-chefs-demotiviert-mitarbeiter-dpa.urn-newsml-dpa-com-20090101-141008-99-02043>, online publiziert am 08.10.2014, Stand: 16.05.2016

UNTERLEITNER Mag.: Gründe für Burnout. Herausgegeben von burnout.co.at. URL: http://www.burnout.co.at/gruende_burnout.php, Stand: 11.05.2016

URBAN & VOGEL GmbH (2015): Heilberufe: Das Pflegemagazin, Burnout-Studie gestartet. Herausgegeben von springer.com, PflegePraxis Journal Club. URL: <http://download.springer.com/static/pdf/266/art%253A10.1007%252Fs00058-015-1355-1.pdf?originUrl=http%3A%2F%2Flink.springer.com%2Farticle%2F10.1007%2Fs00058-015-1355-1&token2=exp=1461920431~acl=%2Fstatic%2Fpdf%2F266%2Fart%25253A10.1007%252Fs00058-015-1355-1.pdf%3ForiginUrl%3Dhttp%253A%252F%252Flink.springer.com%252Farticle%252F10.1007%252Fs00058-015-1355-1~hmac=315bd865f484c6a4e332cd9aba8c9ba8695678db0387d6553b29c570a25f8236>

WEIBLER Jürgen, FELDMANN Marcel (2009): Gerechtigkeit und Arbeitskontext – Zur Bedeutung situativer Merkmale für die Gerechtigkeitswahrnehmung von Führungskräften, Gabler Verlag 2011, Zeitschrift für Betriebswirtschaft: Online publiziert: 22.11.2011

WEYMANN Nina, DR. MED. UNGER Hans-Peter, DR. DIRMAIER Jörg, PROF. DR. DR. HÄRTER Martin (2015): Was ist Burnout? Herausgegeben von: psychenet.de. URL: <http://www.psychenet.de/psychische-gesundheit/informationen/burnout.html>, Stand 21.05.2016

WINKER R., PONOCNY-SELIGER E.: 12-Phasen-Burnout-Screening. Herausgegeben von asu-arbeitsmedizin.com. URL: <http://www.asu-arbeitsmedizin.com/ASU-2014-12/12-Phasen-Burnout-Screening,QUIEPTYyMzYwNyZNSUQ9MTEwNTc2.html>, Stand: 22.04.2016

WIRTSCHAFTSSPIEGEL: Burnout: Was Unternehmer wissen wollen. Herausgegeben von wirtschaftsspiegel.com. URL: <http://www.wirtschaftsspiegel.com/Artikel-2011-09/articles/burnout-das-sollten-unternehmer-wissen/>, Stand: 29.04.2016

ZIMMERMANN Nils: Burnout-Syndrom: Ursachen. Herausgegeben von burn-out-syndrom.org. URL: <http://www.burn-out-syndrom.org/ursachen>, Stand: 25.04.2016

Anlagen

Beratungsstellen und Therapiemöglichkeiten in Deutschland

Folgend werden Anlaufstellen für Burnout Beratungsstellen gezeigt (eine Auswahl):

Burnout-Spezialisten

Raum München

- Dr. Dagmar Ruhwandl (Ärztin), Morgenrothstrasse 57, 81677 München, Tel. 089 / 91 07 67 77
- Dr. Helfried Albrecht (Psychologe, Psychotherapeut und Coach), Jakob-Klar-Straße 9, 80796 München, Tel. 089 / 27 81 88 99
- Die Kassenärztliche Vereinigung Bayerns, hilft bei der Suche nach Psychotherapeuten: Telefon 01805 / 80 96 80. URL: www.kvb.de

Raum Freiburg im Breisgau

- Dipl.-Psych. Ulrike Werner, Erwinstraße 20, Stadtteil Freiberg-Wiehre, Tel. 0761 / 733 05

Raum Köln

- Praxis für Burnout-Therapie & Coaching, Elke Mohlberg, Salierring 11, 50677 Köln, Tel. 0160 / 375 05 68

Raum Hamburg

- Dr. Eipper und Partner, Spezialisierung Erschöpfung, Müdigkeit und Burnout, Heidrehmen 10, 22589 Hamburg, Tel. 40 / 866 93 40

Raum Berlin

- Burnout Ambulanz, Dr. med. Wolfgang Seifert, Kleistrasse 14, 14163 Berlin, Tel. 030 / 805 898 90

Raum Dresden

- Dipl.-Psych. Katrin Helbig, Bischofsweg 1, 01097 Dresden, Tel. 0351 / 899 66 07

Kliniken

Raum München

- Schön Klinik Roseneck, Am Roseneck 6, 83209 Prien am Chiemsee, Tel. 08051 / 680
- Tagklinik Westend, Westendstrasse 193, 80686 München, Tel. 089 / 202 44 480
- Psychosomatische Klinik Windach, Schützenstraße 100, 86949 Windach, Tel. 08193 / 720

Raum Freiburg im Breisgau

- Privatklinik Friedenweiler GmbH & Co. KG, Kurhausweg 2-4, 79877 Friedenweiler, Tel. 07651 / 93500

Raum Köln

- Psychosomatische Tagesklinik Köln, Hansaring 55, 50670 Köln, Tel. 0221 / 99 80 10

Raum Hamburg

- Fachzentrum Falkenried Hamburg, Lehmweg 17, 20251 Hamburg, Tel. 040 413 434 30

Raum Berlin

- Oberberg Kliniken Holding GmbH, Charlottenstrasse 60, 10117 Berlin, Tel. 030 / 319 85 04 00

Raum Dresden

- Klinik am Waldschlößchen, Sudhausweg 6, 01099 Dresden, Tel. 0351 / 658 77 70

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Thun, 03. Juni 2016

Ort, Datum

Christina Hanna Cremerius